

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin laitos

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen



**ASiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittäminen
sisäisen markkinoinnin avulla**

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

8859

Pro gradu – tutkielma
Tuula Pellikka
Syyslukukausi 2002

Markkinoinnin

laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa 4 / 12 2002 hyväksytty

arvosanalla lum laude approbatur (70), hyvä

Prof. Niilo Home tekn.tri Mikael Epstein

SALAINEN 4.12.2004 ASTI

Asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittäminen sisäisen markkinoinnin avulla

Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoitteena oli tuottaa asiantuntijapalveluita markkinoivalle yritykselle tietoa niistä sisäisen markkinoinnin keinoista, joilla voidaan edistää asiantuntijapalveluiden myyntiä. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään asiantuntijapalveluita myyvälle yritykselle tietoa siitä, mitä myyntityön johtamisen ongelmia voitaisiin ratkaista sisäisen markkinoinnin avulla. Tavoitteena oli yhdistää teoreettiseen viitekehykseen ne asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja myyntityön johtamisen erityispiirteet, joihin voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin keinoin. Teoreettisen viitekehyksen soveltuvuutta käytäntöön koeteltiin haastattelututkimuksen avulla. Tutkimuksessa kysyttiin asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisesta vastaavilta henkilöiltä sekä asiantuntijapalveluiden myyntityötä tekeviltä henkilöiltä tietoa siitä, mitä he pitävät asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisessa ja myyntityössä tärkeinä tekijöinä.

Lähdeaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkielman teoriaosa perustuu palveluiden markkinointia, asiantuntijapalveluita, henkilökohtaista myyntityötä, sisäistä markkinointia ja palveluiden johtamista käsittelevään teoriakirjallisuuteen. Asiaa käsittelevän lähdekirjallisuuden avulla selvitettiin asiantuntijapalveluiden myynnin menestystekijöitä ja myyntityön johtamiseen liittyviä ongelmia sekä sisäisen markkinoinnin vaikutusta näihin seikkoihin. Valituista tekijöistä ja niiden vuoro-vaikutussuhteesta muodostettiin teoreettinen viitekehys.

Empiirisessä osassa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina (5 henkilöä) olivat Nordea Pankki Oyj:n myynnin johtamisesta vastaavia johtajia ja asiantuntijapalveluiden myyntityötä tekeviä asiantuntijoita. Empiirisessä osassa pyrittiin selvittämään, pidetäänkö käytännössä merkityksellisinä samoja seikkoja kuin mitä tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä oli esitetty. Teoreettiset ja empiiriset tutkimustulokset yhdistettiin toimenpidesuosituksiksi.

Tulokset

Teoreettinen viitekehys sai pääosin tukea empiirisessä tarkastelussa. Empiirisen aineiston analyysin perusteella voitiin löytää tekijöitä, jotka aiheuttivat kitkaa asiantuntijapalveluiden myyntityössä. Tarkennetussa viitekehyksessä myyntityön johtamisen ongelmat vaihdettiin myyntityön johtamisen kriittisiksi tekijöiksi. Keskittymällä näiden tekijöiden hallintaan ja tarkkailuun, voidaan saavuttaa parannusta asiantuntijapalveluiden myyntityössä sisäisen markkinoinnin keinoin. Näin tarkennettu viitekehys palvelee paremmin yritysjohtoa.

Avainsanat

Palveluiden markkinointi, asiantuntijapalveluiden markkinointi, henkilökohtainen myyntityö, myyntityön johtaminen, sisäinen markkinointi.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
1.1	TUTKIMUSONGELMA	4
1.2	TUTKIELMAN RAKENNE JA RAJAUKSET.....	5
2	PALVELU JA PALVELUN OSATEKIJÄT	6
2.1	PALVELUN LUONNE	6
2.1	PALVELUIDEN KÄYTTÄJÄT	8
2.1.1	<i>Means-end –ketjumalli.....</i>	8
2.1.2	<i>Means-end –ketjut ja sitoutuminen</i>	9
2.2	PALVELUN LAATU	10
2.2.1	<i>Kokonaislaadun syntyminen</i>	11
2.2.2	<i>Laadun mittareita</i>	12
2.3	ARVON TUOTTAMINEN PALVELEMALLA	13
2.4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA LAATU	17
2.4.1	<i>Lisäarvojen ja kokonaislaadun kehittäminen</i>	18
2.4.2	<i>Laatuajattelun keskeiset periaatteet</i>	19
2.5	HENKILÖKUNNAN MERKITYS LAADUN TUOTTAMISESSA	22
2.6	TUTKIMUKSIA PANKKIPALVELUIDEN LAADUSTA	24
2.7	YHTEENVETO	26
3	ASIAANTUNTIJAPALVELUT.....	27
3.1	ASIAANTUNTIJUUS -KÄSITE	27
3.2	ASIAANTUNTIJAPALVELUIDEN KÄYTTÖ JA LUONNE.....	28
3.3	USEIN OSTETTAVIEN PALVELUIDEN JA ASIAANTUNTIJAPALVELUIDEN OSTAMISEN EROT	29
3.4	ASIAANTUNTIJAPALVELUT JA ARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAALLE	30
3.5	YHTEENVETO	31
4	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	33
4.1	JOUKKOVIESTINNÄSTÄ KAHDENKESKISEEN VIESTINTÄÄN.....	33
4.2	HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN VAIHEET	34
4.3	MYyntITEKNIIKAT.....	35
4.4	MYyntINEUVOTTELU	38
4.5	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ KILPAILUKEINONA.....	38
4.5.1	<i>Tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä</i>	39
4.5.2	<i>Luottamuksen merkitys</i>	41
4.5.3	<i>Suhtautuminen asiakkaisiin</i>	42
4.5.4	<i>Koulutuksen merkitys henkilökohtaisen myyntityön tukena</i>	43
4.6	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ ASIAANTUNTIJAPALVELUIDEN KANNALTA.....	43
4.7	YHTEENVETO	44
5	SISÄINEN MARKKINOINTI	46
5.1	JOHDANTO	46
5.2	SISÄISEN MARKKINOINNIN TEHTÄVÄT	47
5.3	SISÄISEN MARKKINOINNIN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	51
5.4	ASIAKASSUHTEET JA SISÄINEN MARKKINOINTI	52
5.5	YHTEENVETO	53
6	PALVELUIDEN JOHTAMINEN.....	54
6.1	PALVELUIDEN JOHTAMINEN JA SISÄINEN MARKKINOINTI	54
6.2	PALVELUJEN MARKKINOINTIMALLI	54
6.3	PALVELUJOHTAMISEN OSA-ALUEET	56
6.4	PALVELUJOHTAMISEN JOHTAMISTAPA	57
6.5	PALVELUJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEITÄ	60
6.6	JOHTAJUUS ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA.....	61
6.7	YHTEENVETO	62

7	TEOREETTINEN VIITEKEHYS – MALLI ASiantuntijapalveluiden myynnin johtamisesta.....	64
8	TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN.....	67
8.1	TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA JA AINEISTON KERUU	67
8.2	TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVAN YRITYKSEN VALINTA	69
8.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	69
8.3.1	<i>Validiteetti</i>	70
8.3.2	<i>Reliabiliteetti</i>	70
9	HAASTATTELUTUTKIMUS	72
9.1	YRITYKSEN ESITTELY	72
9.2	TUTKIMUKSEN TULOKSET	72
9.2.1	<i>Asiantuntijat ja asiantuntijapalvelut</i>	73
9.2.2	<i>Asiantuntijapalveluiden henkilökohtainen myyntityö</i>	75
9.2.3	<i>Laadun merkitys myyntityössä</i>	77
9.2.4	<i>Asiantuntijoiden ja myyntityön johtaminen</i>	78
9.2.5	<i>Sisäinen markkinoinnin keinot</i>	81
10	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	85
10.1	TIIVISTELMÄ TEOREETTISESTA OSASTA.....	85
10.2	TIIVISTELMÄ EMPIIRISESTÄ OSASTA	86
10.3	EMPIIRISEN TULOSTEN VERTAILU VIITEKEHYKSEEN JA VASTAUS TUTKIMUSONGELMAAN	91
10.4	SUOSITUKSIA LIIKKEENJOHDOLLE JA JATKOTUTKIMUKSELLE	94
11	LÄHTEET.....	95
12	LIITTEET	101

Kuviot

<i>Kuvio 1. Tutkielman rakenne</i>	<i>5</i>
<i>Kuvio 2. Palveluiden ryhmittelyperusteita</i>	<i>7</i>
<i>Kuvio 3. Means-end –ketjun perusmalli.....</i>	<i>9</i>
<i>Kuvio 4. Kuluttajan tuotetietouden ja päämäärien väliset yhteydet</i>	<i>10</i>
<i>Kuvio 5. Koettu kokonaislaatu</i>	<i>11</i>
<i>Kuvio 6. Yrityksen kaksi arvotähteä.....</i>	<i>16</i>
<i>Kuvio 7. Kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän osatekijät</i>	<i>19</i>
<i>Kuvio 8. Kokonaisvaltainen laadunhallinta.....</i>	<i>20</i>
<i>Kuvio 9. Palvelu-tulosketju</i>	<i>21</i>
<i>Kuvio 10. Kuluttajan ostoprosessin erot tavanomaisten palvelujen ja asiantuntijapalvelujen ostamisesta</i>	<i>30</i>
<i>Kuvio 11. Markkinointimix.....</i>	<i>34</i>
<i>Kuvio 12. Myyntitekniikat</i>	<i>37</i>
<i>Kuvio 13. Myyjän tehokkuuteen vaikuttavat tekijät.....</i>	<i>41</i>
<i>Kuvio 14. Palveluyrityksen kolme markkinointiulottuvuutta.....</i>	<i>46</i>
<i>Kuva 15. Asiakkaiden odotusten tulkinnan helpottaminen.....</i>	<i>48</i>
<i>Kuvio 16. Sisäisen markkinoinnin malli.....</i>	<i>49</i>
<i>Kuvio 17. Pysyvien asiakassuhteiden merkitys henkilöstöön.....</i>	<i>52</i>
<i>Kuva 18. Konsultoiva johtamistyyli.....</i>	<i>58</i>
<i>Kuvio 20. Tarkennettu malli asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittämisestä sisäisen markkinoinnin avulla.....</i>	<i>93</i>

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa asiantuntijapalveluita markkinoivalle yritykselle tietoa sisäisen markkinoinnin keinoista, joilla voidaan edistää asiantuntijapalveluiden myyntiä. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään löytämään asiantuntijapalveluita myyvälle yritykselle tietoa siitä, mitä myyntityön johtamisen ongelmia voitaisiin ratkaista sisäisen markkinoinnin avulla.

Aihe on kiinnostava muun muassa siksi, että asiantuntijoiden, tietotyöntekijöiden, määrä lisääntyy. Yhä suurempi osa työpaikoista sisältää enemmän tietotyötä kuin tuotantotyötä. Myös asiantuntijapalveluiden markkinat kasvavat ja tarjonta kasvaa. Korkean kustannustason maissa kuten Suomessa on myös painetta hakea niitä töitä, joissa työn jalostusarvo on suurin, joten asiantuntijoiden määrä kasvaa tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkielman aihealueena on asiantuntijapalveluiden markkinointi ja kohdeilmionä tärkeimmät menestystekijät asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kannalta: Mitä sisäisen markkinoinnin keinoja pidetään tärkeimpänä, jotta se tehostaisi henkilökohtaista myyntityötä ja lupaukset asiakkaille pystytään pitämään. Tarkastelu kohdistuu niihin tekijöihin, joihin sisäinen markkinointi voi vaikuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen:

”Miten sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan parantaa asiantuntijapalveluiden myyntityön johtamista ?”

Vastaus tutkimusongelmaan pyritään löytämään seuraavien alaongelmien kautta:

- Mitkä ovat palvelun keskeiset tekijät ?
- Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen palvelutulokseen ?
- Mitä ominaisuuksia asiantuntijapalveluihin, niiden ostamiseen ja markkinointiin liittyy verrattuna muihin palveluihin ?
- Mitkä seikat vaikuttavat henkilökohtaisen myyntityön menestyksellisyyteen ?
- Mitä erityispiirteitä asiantuntijapalveluiden markkinointi tuo henkilökohtaiseen myyntityöhön ?
- Mitä on sisäinen markkinointi ja sen tehtävät palveluyrityksessä ?
- Mitkä ovat sisäisen markkinoinnin keinoja ?

- Mitkä ovat palvelujohtamisen erityispiirteitä ?
- Miten asiantuntijapalveluita tulisi johtaa?

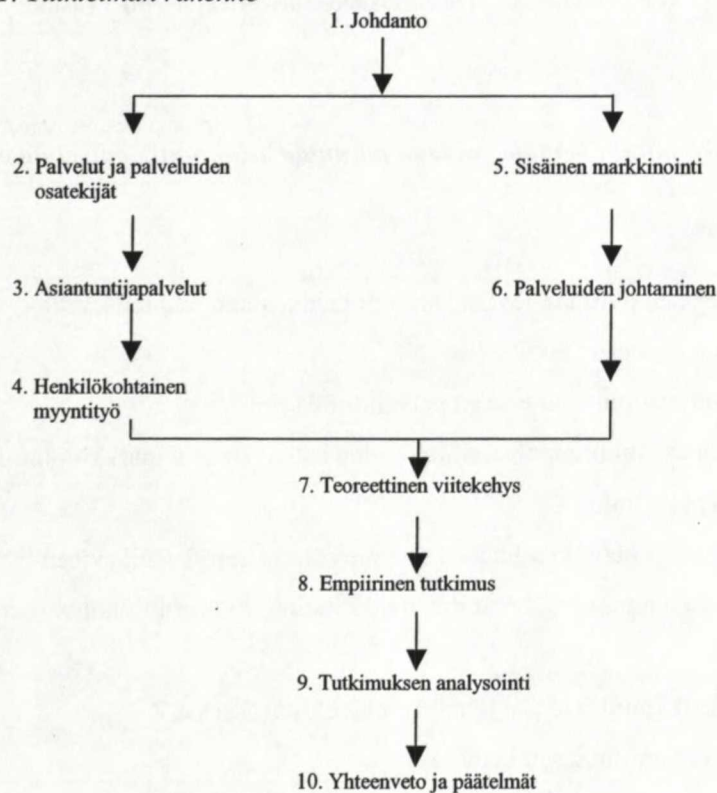
Alaongelmiin vastataan työn teorialuvuissa aikaisemman aihetta käsittelevän kirjallisuuden perusteella.

1.2 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielma on jäsennetty kuvion 1 mukaisesti. Luvuissa 2-6, joka on työn teoreettinen osa, pyrin kuvaamaan ja selvittämään kirjallisuuden avulla ne seikat, jotka selvittämät sekä asiantuntijapalveluiden luonnetta, myyntiä ja johtamista että sisäistä markkinointia ja sen keinoja. Luvussa 7 kehitetään teoreettisen osan pohjalta teoreettinen viitekehys edellä mainitun tutkimusongelman selvittämiseksi. Luvussa 8 kerrotaan tutkimuksen järjestelyistä, annetaan kuvaus aineiston hankinnasta ja pohditaan empiirisen aineiston luotettavuutta. Luvussa 9 esitetään empiirisen aineiston tulokset ja viimeisessä luvussa loppupäätelmät sekä pohditaan tehdyn teoreettisen viitekehysen pätevyyttä.

Tutkimuksessa on pyritty siihen, että tulokset olisivat hyödynnettävissä case yrityksessä, mutta päällimmäisenä tavoitteena on kuitenkin ollut asiantuntijapalveluiden myynnin johtamiseen liittyvän problematiikan syvällisempi ymmärtäminen.

Kuvio 1. Tutkielman rakenne



2 PALVELU JA PALVELUN OSATEKIJÄT

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä palvelun luonnetta, laatua ja arvon tuottamista asiakkaalle palvelun avulla. Sen jälkeen kerrotaan, miten asiakastyytyväisyys liittyy palveluiden laatuun ja lopuksi tarkastellaan tutkimuksia pankkipalveluiden laadusta. Luvun tavoitteena on vastata teoriaosan alaongelmiin:

- Mitkä ovat palvelun keskeiset tekijät ?
- Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen palvelutulokseen ?

2.1 Palvelun luonne

Palvelulle löytyy kirjallisuudesta paljon määritelmiä. Palvelu kuvataan usein tuotteen vastakohtaksi, jolloin se on jotain abstraktia, ei käsin kosketeltavaa. Pelkkä vastakohtaisuus ei silti riitä määrittelemään palvelun ominaispiirteitä ja yleisesti tuodaan esille kolme ominaisuutta: aineettomuus (intangibility), heterogeenisuus (heterogeneity) ja erottamattomuus (inseparability). (Parasuraman ym. 1985)

Useimmat palveluista ovat aineettomia. Palvelun heterogeenisuus viittaa palveluiden erilaisuuteen. Asiakkaan vuorovaikutus on usein palvelussa niin suuressa osassa, että palvelusuorite voi vaihdella merkittävästikin eri asiakkaiden välillä, vaikka kyseessä olisi sama palvelu ja palvelun tarjoaja. Palvelu on myös altis ulkoisille ärsykeille, joten asiakkaan saama palvelu saattaa olla täysin erilainen kuin mitä palvelun tarjoaja oli alunperin ajatellut tarjota. Palvelun käytön ja valmistuksen yhtäaikaisuus (inseparability) on myös ominaista palveluille. Palvelu tuotetaan silloin, kun asiakas haluaa saada palvelun. Asiakas voi palvelun aikana vaikuttaa samaansa palveluun, joten palvelusta tulee asiakaskohtaista.

Grönroos (1998, 53) on kuvannut palveluille neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan tai kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Palveluja on määritelty myös seuraavasti :

” Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda mihinkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen ” (Kotler 1988)

”Palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”.
(Gummesson 1987)

Seuraavassa nähdään palveluiden ryhmittelyperusteita kolmen eri asiantuntijan mukaan:

Kuvio 2. Palveluiden ryhmittelyperusteita

Grönroos	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Palvelun tyyppi</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Asiantuntijapalvelut b. Muut palvelut 2. <i>Asiakaspalvelut</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Yksityishenkilöt b. Organisaatiot 	Samoja palveluja voidaan tarjota sekä yksityisille että organisaatioille
Kotler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ovatko palvelut ihmisten tuottamia vai laitteilla aikaansaattavia 2. Missä määrin asiakkaan läsnäolo on tarpeen 3. Täyttävätkö henkilökohtaisia vai yrityksen tarpeita 4. Julkinen vai yksityinen, voittoa tavoitteleva vai sitä tavoittelematon 	Synteesi edeltävästä työstä, Ottaa huomioon palvelu-organisaatioiden erilaiset piirteet
Lovelock	<ol style="list-style-type: none"> 1. Palvelun luonne 2. Asiakassuhteet 3. Mukauttaminen palvelun toimituksessa 4. Kysynnän luonne tarjontaan verrattuna 5. Palvelun toimitusmenetelmät 	Ryhmittelyt valaisevat palvelujen monimutkaisuutta ja antavat höydyllistä taustatietoa johtamistarkoituksiin

Lähde: Grönroos 1998, 58-59

Palvelun määrittelyssä on tärkeää, että se lähtee kuitenkin aina asiakkaasta, koska asiakas on oleellisin osa palvelua. Jotta palvelulla olisi kysyntää, tulee palvelun olla asiakkaan tarpeiden mukainen. Schmenner (1995) jakaa palvelun kolmeen tekijään, jotka tekevät palvelusta asiakkaille miellyttävän. Ne ovat palvelutehtävä, palvelustandardit ja palvelukanava-järjestelmä.

Palvelutehtävä määrittelee sen, miksi palvelu ylipäättään on olemassa. Siitä käy ilmi, mikä on palvelun todellinen arvo asiakkaalle.

Palvelustandardit määrittelevät tehokkaan palvelun asiakkaan näkö-kulmasta. Standardit sisältävät mitattavia määreitä siitä, miten palvelu tulisi suorittaa. Mitattavuus antaa mahdollisuuden tehokkuuden arviointiin.

Kanavajärjestelmä määrittelee sen, kuinka palvelu tuotetaan. Järjestelmä sisältää kontrollivälineet kustannuksille, laadulle ja asiakastyytyväisyydelle.

2.1 Palveluiden käyttäjät

Palveluiden käyttäjät eroavat sen suhteen, miten säännöllisesti tai tiheästi he käyttävät palveluja. Eroja on myös siinä, että osa asiakkaista käyttää palveluja ensimmäistä kertaa ja osa on jo kanta-asiakkaita. Eroja tulee siis olla myös markkinoinnin käyttämissä keinoissakin. Asiakkaat voidaan jakaa eri ryhmiin käyttövaiheen mukaan, jolloin puhutaan asiakassuhteen elinkaaresta. Nämä vaiheet ovat alkuvaihe, ostovaihe, kulutusvaihe ja kanta-asiakasvaihe tai lisäkulutustarve. (Grönroos 1998, 197-198)

Asiakassuhteen *alkuvaiheessa* yrityksen tehtävä on saattaa asiakas tietoiseksi yrityksen tarjoamista palveluista. Alkuvaihe käsittää eri vaiheita. Jotta ostovaihe pääsisi syntymään, on asiakkaan kuljettava läpi tietämyksen, tuntemuksen ja preferenssin rappuset. Kun preferenssi on syntynyt, alkaa asiakas olla niin vakuuttunut palveluyrityksestä, että hän ylittää kynnyksen. Asenteellisilla tekijöillä on merkittävä rooli alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa ulkoisen markkinoinnin merkitys on suuri, asiakas on saatava kiinnostumaan.

Ostovaiheessa asiakkaat ovat asenteellisesti jo valmiita harkitsemaan ostamista yrityksestä, sillä he ovat preferoineet yritystä tai pitävät sitä mahdollisena ostopaikkana. Asiakas on kiinnostunut, mutta ostopäätöksen aikaansaaminen riippuu yrityksestä. Tällöin kuvaan astuvat seikat, kuten henkilöstön osaaminen, palveluالتتتت, palvelu-ympäristö – totuuden hetki. Ostotapahtuma on vuorovaikutteista.

Kulutusvaiheessa asiakas voi olla itse mukana. Havaitessaan, että palvelu on teknisesti ja toiminnallisesti hyväksyttävä, asiakas on tyytyväinen. Näin asiakassuhteen jatkuvuus on varvempaa kuin asiakkaan petettyä palveluun. Kulutusprosessissa asiakkaan tulisi saada myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä hoitaa hänen ongelmiaan, jolloin tuloksena pitäisi olla uudelleenmyyntiä ja kestäviä asiakassuhteita, jolloin päästään *lisäkulutusvaiheeseen*. (Grönroos 2001, 318-319)

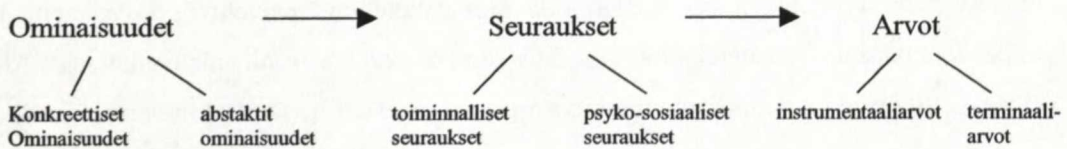
2.1.1 Means-end –ketjumalli

Arvot ovat käsitteitä ja uskomuksia, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Yksilön arvot ovat yksilön motiiveja tai elämän päämääriä (Puohiniemi 1995, 14). Means-end –ketjumallin mukaan kuluttajat pyrkivät elämässään tärkeinä pitämiinsä päämääriin, ja pohjimmiltaan tuotteet toimivat kuluttajan elämässä välineellisessä asemassa (means) heidän pyrkiessään kohti päämääriään (end) (Mowen 1995, 708-709). Means-end –näkökulman mukaan kuluttajat tarkastelevat tuotteiden ominaisuuksia välineellisinä keinoina saavuttaa

tiettyjä päämääriään (Mihin tätä ominaisuutta tarvitaan? Mitä tämä ominaisuus saa aikaan?). Nämä päämäärät voivat olla tuotteen käyttöön liittyviä seurauksia (hyötyjä tai riskejä) tai abstraktimpia arvoja.

Kuluttajalla on mielessään tietoa tietyn tuotteen ominaisuuksista, tuotteen käyttöön liittyvistä seurauksista sekä omista henkilökohtaisista päämääristään, arvoistaan, joita tuotteen käyttö palvelee. Kun tieto tuotteen ominaisuuksista yhdistyy kuluttajan mielessä tietoon hänen henkilökohtaisesti tärkeinä pitämistään seurauksista ja arvoista, kuluttajan mielessä muodostuu hierarkisia tietorakenteita, means-end –ketjuja. Kuviossa 3 on esitetty means-end –ketju.

Kuvio 3. Means-end –ketjun perusmalli



Lähde: Peter & Olson 1996, 95

Koska means-end –ketjut sisältävät kuluttajien henkilökohtaisia tuotteisiin ja tuotemerkkeihin liittyviä merkityksiä, ne ovat yksilöllisiä ja niihin vaikuttavat kuluttajien taustat ja henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet. Näin ollen eri kuluttajilla on erilaisia means-end –ketjuja tiettyyn tuotteeseen liittyen, joskin ketjuissa usein on yhteisiä piirteitä. Usein kuluttajien means-end –ketjut voivat poiketa hyvinkin paljon siitä, millaisiksi tietyn valmisteen markkinoinnista vastaavat henkilöt ovat kuluttajien means-end –ketjut olettaneet. (Peter & Olson 1996, 95-97)

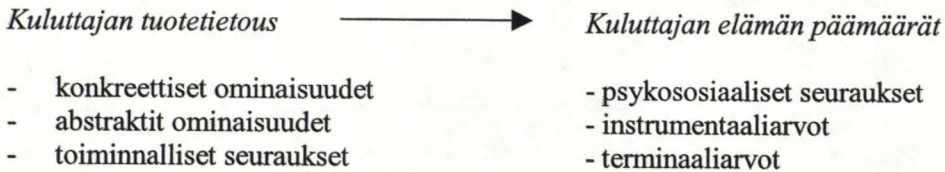
Means-end –ketjut voivat olla epätäydellisiä, eli niistä voi puuttua joidenkin tason merkityksiä. Lisäksi tiettyihin tuotteen ominaisuuksin voi liittyä erilaisia means-end –ketjuja, jotka voivat olla keskenään jopa ristiriitaisia. Näin ollen jotkut tuotteen ominaisuudet voivat olla yhteydessä sekä positiivisiin että negatiivisiin seurauksiin. (Peter & Olson 1996, 97-99)

2.1.2 Means-end –ketjut ja sitoutuminen

Kuluttajat, jotka uskovat, etteivät tuotteen ominaisuudet ole yhteydessä merkityksellisiin seurauksiin ja arvoihin, tuntevat vain vähäistä, tai eivät tunne lainkaan, sitoutumista tuotteeseen. Kuluttajan sitoutuminen viittaa kuluttajan käsityksiin tietyn tuotteen, tapahtuman tai toiminnan tärkeydestä ja henkilökohtaisesta merkityksestä. Kuluttajat, jotka uskovat, että

tuotteen ominaisuudet ovat vahvasti yhteydessä heidän tärkeinä pitämiinsä pää-määriin tai arvoihin, ovat sitoutuneimpia tuotteisiin. Vastaavasti kuluttajat, jotka uskovat, että ominaisuudet johtavat vain toiminnallisiin seurauksiin tai että tuotteen ominaisuudet ovat vain heikoksi yhteydessä heidän tärkeinä pitämiinsä arvoihin, kokevat alempaa sitoutumista tuotteeseen. (Peter & Olson 1996, 101-103)

Kuvio 4. Kuluttajan tuotetietouden ja päämäärien väliset yhteydet



Lähde: Peter & Olson 1996, 103

Kuluttajan päämäärillä, arvoilla, on siis vaikutusta siihen, mitä kuluttajat tavoittelevat, että siihen, miten intensiivisesti he toimivat. Kuluttajat, jotka ovat sitoutuneita esimerkiksi asiantuntijapalveluiden käyttöön, ovat motivoituneempia eri toimijoiden väliseen vertailuun ja suorittavat valintansa tarkemmin. He ovat myös motivoituneempia hakemaan tietoa ympäristöstään ja näin ollen huomaavat ja lukevat mainokset tarkemmin kuin vähemmän sitoutuneet kuluttajat. (Peter & Olsen 1996, 101-103)

2.2 Palvelun laatu

Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Kun kuvataan palveluja, käytetään yleensä sellaisia ilmaisuja kuin kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus.

Palvelun laadun määrittely on tärkeää, jotta sitä voitaisiin arvioida ja mitata. On kuitenkin vaikea määritellä aineettomia palveluja. Samoin palvelu on erilaista asiakkaasta riippuen, esimerkiksi käytetyn ajan suhteen, joten laatustandardien määrittelemine on vaikeaa. Palvelun laatua on kirjallisuudessa määritelty muun muassa palveluun kohdistuvien odotusten ja todellisen palvelun erotukseksi (Ravald & Grönroos 1996). Laadukas palvelu on myös kuvattu sellaisen palvelun toimittamiseksi, joka on erinomaista tai ylivoimaista asiakkaan odotuksiin nähden (Zeithaml & Bitner 1996, 117).

Palvelu voidaan jakaa tekniseen laatuun ja toiminnalliseen eli funktionaaliseen laatuun. *Tekninen laatu* tarkoittaa palvelun ydinsisältöä, teknistä osaamista (sitä mitä asiakas saa). *Funktionaalinen laatu* tarkoittaa sitä, miten palvelu tuotetaan, tapaa ja tyyliä sekä

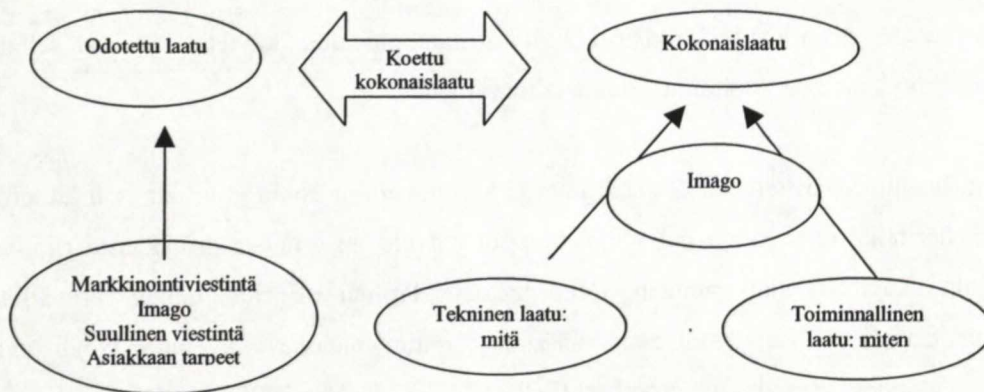
asiakaspalveluosaamista (sitä miten asiakas palvelun saa). Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus vaikuttaa olennaisella tavalla koettuun palvelun laatuun, syntyy nk. totuuden hetkiä, jotka määrittävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi, koska palvelun tarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. (Grönroos 1998, 62-63, 68)

2.2.1 Kokonaislaadun syntyminen

Laadun kokeminen on monimutkainen prosessi. Laatu-ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät yksistään määrää, pidetäänkö laatua hyvänä, neutraalina vai huonona. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. (Grönroos 1998, 67)

Kuviossa 5 näkyy kuinka laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä, ja yritys kykenee valvomaan osaa vain epäsuorasti. Pohjimmiltaan ne riippuvat myös yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat myös hänen odotuksiinsa. (Grönroos 1998, 65, 68)

Kuvio 5. Koettu kokonaislaatu



Lähde: Grönroos 1998, 67

Tuotteen ja palvelun laadussa voidaan erottaa kolme näkökulmaa: asiakkaan odottama laatu, asiakkaan havaitsema laatu ja yritysjohton asettama laatutavoite. Wright ym. (1998, 268) mukaan laadulla tarkoitetaan sekä asiakkaan havaitsemaa laatua että tuotteen / palvelun vastaavuutta yrityksen sisäisiin vaatimuksiin. Asiakkaan odottama laatu on kuitenkin merkittävä tekijä näiden lisäksi. Jos asiakkaalle luodaan ylisuuret odotukset laadun suhteen,

eikä yritys kykene täyttämään odotuksia, on laatu huonoa. (Grönroos 1998, 67). Kuviossa 5 kokonaislaadulla tarkoitetaan asiakkaan havaitsemaa laatua. Käytännössä se voi poiketa yrityksen johdon kokonaislaadulle asettamasta tavoitteesta. Yritysjohdon tehtävänä on sovittaa yhteen laadun eri näkökulmat.

2.2.2 Laadun mittareita

Grönroos (1998, 73-74) on päätenyt seuraaviin kuuteen tekijään, joilla voidaan arvioida palvelun laatua:

1. *Ammattitaito:* Asiakas huomaa, että palveluntuottaja, järjestelmät ja fyysiset puitteet ovat asianmukaiset, jotta hänen ongelmansa voidaan ratkaista ammattitaitoisesti.
2. *Asenne ja käyttäytyminen:* Palveluntuottaja on aidosti kiinnostunut ratkaisemaan asiakkaan ongelman ystävällisesti ja ripeästi.
3. *Lähestyttävyys ja joustavuus:* Palveluntuottaja on helposti lähestyttävissä (sijainti, aukioloajat, työntekijät).
4. *Luotettavuus ja uskottavuus:* Asiakas voi luottaa siihen, että mitä on sovittu se pitää.
5. *Normalisointi:* Jos jokin menee vikaan, palveluntuottaja korjaa virheensä välittömästi ja aktiivisesti ryhtyy toimenpiteisiin, jotta saadaan hyväksyttävä lopputulos.
6. *Maine:* Palveluntuottajaan voidaan luottaa. Asiakas on valmis maksamaan tästä luottamuksesta, jotta hän saa siitä osansa, jolloin hänen asiansa hoidetaan hyvin.

Tässä yhteydessä on hyvä mainita lyhyesti jotain hinnan merkityksestä. Yleisesti ottaen palvelujen yhteydessä hinta liitetään odotettuun laadun tasoon. Erityisesti asiantuntija-palveluiden myynnissä korkea hintataso edustaa korkeaa laatua asiakkaan mielessä. Usein ostettavien palvelujen osalta asiakkaan on helpompi arvioida saatua hyötyä. Jos hinta on hänestä liian kallis, palvelua ei osteta. (Grönroos 1990, 48).

Yksi tunnetuimmista mittareista palvelun laadulle on SERVQUAL-asteikko (Parasuraman ym. 1988). Alunperin laatua mitattiin kymmenellä eri tekijällä, jotka soveltuvat erityisesti henkilökohtaisen palvelun laadun arviointiin:

1. *Luotettavuus (reliability)*: Kyky suorittaa luvattu palvelu luotettavasti ja täsmällisesti
2. *Havaittavissa olevat asiat (tangibles)*: Esimerkiksi konttoritilat, henkilökunnan ulkoinen olemus, esitteiden ulkonäkö
3. *Palvelualttius (responsiveness)*: Halu auttaa asiakasta ja tarjota täsmällistä palvelua
4. *Osaaminen (competence)*: Palvelun suorittamiseen tarvittavien taitojen ja tietojen omaaminen
5. *Kohteliaisuus (courtesy)*: Kohteliaisuus, kunnioitus, hienotunteisuus ja ystävällisyys asiakasta kohtaan
6. *Uskottavuus (credibility)*: Palveluntarjoajan luotettavuus, uskottavuus ja rehellisyys
7. *Turvallisuus (security)*: Vapaus vaarasta, riskistä tai epäilystä
8. *Kommunikaatio (communication)*: Asiakkaiden informoiminen heidän ymmärtä-mällään kielellä ja asiakkaiden kuunteleminen
9. *Saatavuus (access)*: Palvelun saatavuus ja kontaktin helppous
10. *Asiakkaan ymmärtäminen (understanding the customer)*: Nähdään vaivaa asiakkaiden ja heidän tarpeittensa ymmärtämiseksi.

Möhemmin tekijöistä tiivistettiin varsinainen SERVQUAL-asteikko, joka sisältää viisi kohtaa: luotettavuus, havaittavissa olevat tekijät, palvelualttius, vakuuttaminen ja empaattisuus.

2.3 Arvon tuottaminen palvelemalla

Jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen perustarkoitus on arvon tuottaminen asiakkaalle. Asiakkaalle yrityksen tuotteista ja palveluista muodostuva arvo suhteessa kilpailija-yrityksiin vaikuttaa ratkaisevalla tavalla yrityksen kannattavuuteen ja menestykseen.

Grönroosin (1998, 81) mukaan asiakkaan saama arvo voidaan määritellä seuraavasti:

Se kokonaishöyty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostakin ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.

Kaplanin ja Nortonin (1996, 73) mukaan asiakkaan saama arvo muodostuu tuotteen ja/tai palvelun ominaisuuksista, imagosta ja asiakassuhteen hoitamisesta. Tuotteen ja palvelun ominaisuuksia ovat toiminnallisuus, laatu, hinta ja toimitusaika.

Asiakkaan kokema arvo voidaan jakaa kahteen osatekijään: ydinarvoon ja lisäarvoon. *Ydinarvo* ratkaisee perusongelman, kun taas *lisäarvo* muodostuu perustuotteen tai palvelun ympärille rakennetuista palveluista, jotka vaikuttavat kuluttajan kokemaan lopulliseen arvoon. Jos asiakassuhde on pitkäaikainen, lisäarvo on voinut rakentua vuosien kuluessa ja yhteistyön syventyessä. (Grönroos 1997, 413)

Asiakkaan saama arvo ei synny hetkessä ostettaessa tuote tai palvelu, vaan vähitellen. Grönroos (1998, 82) kuvaa asiakkaan saaman arvon muodostumista seuraavalla tavalla:

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \text{Ydinarvo} + \text{lisäarvo}$$

Lisäarvo voi siis olla asiakkaan kokonaislaatua lisäävää (+) tai vähentävää (-). Esimerkiksi onnistunutta loppuratkaisua edeltänyt epäonnistunut palvelutilanne voi tuottaa asiakkaalle negatiivista arvonlisää. (Grönroos 1998, 85-87)

Arvon tuottaminen tapahtuu asiakkaalle siis vähitellen. Asiakas kokee palvelun sen toteuttamisen aikana sekä jälkeensä konkreettisten lopputulosten muodossa. Asiakas kokee palvelun sekä ydinarvon että lisäarvojen yhdistelmänä ja ajallisesti pitkän ajan kuluessa. Kokeminen alkaa jo ennen ostopäätöstä ja jatkuu oston ja palvelujen kuluttamisen jälkeiseen aikaan. (Vandermerwe 1994, 46-47; Grönroos 1998, 82)

$$\text{Asiakkaan ajan mittaan kokema arvo} = \text{koettu kokonaishyöty} \\ \text{hintaa} + \text{muut uhraukset}$$

Koska asiakkaan tekemistä uhrauksista ainoastaan hinta koetaan ostohetkellä, muut uhraukset havaitaan vasta palvelun tuottamisen, kuluttamisen ja käyttämisen aikana. Tämän yhtälön perusteella on selvää, että mitä suurempi palvelun kokonaishyöty on verrattuna kustannuksiin, sitä suurempi on asiakkaan kokema arvo. Koettu kokonaishyöty sisältää palvelun tuottaman ydinarvon sekä palveluprosessin onnistumisen. Esitetyn yhtälön mukaisesti asiakkaalle voidaan tuottaa enemmän arvoa joko kasvattamalla kokonaishyötyä, alentamalla hintaa tai alentamalla palvelun hankkimisesta aiheutuvia muita kustannuksia. (Heskett ym. 1997, 23, 40)

Asiakkaan kokemat muut kustannukset arvon saamiseksi Grönroos (1998) jakaa kolmeen ryhmään. *Suorat suhdekustannukset* muodostuvat siitä vaivasta, jonka asiakas joutuu näkemään perustaessaan suhteen myyvän yrityksen kanssa. Esimerkiksi käytyihin neuvotteluihin ja tapaamisiin kulunut asiakkaan aika edustaa näitä. *Epäsuorat suhde-*

kustannukset aiheutuvat niistä mahdollisista ongelmista, joita tuotteen tai palvelun tilaaminen asiakkaalle aiheuttaa. Esimerkiksi jos kaikki ei mene niin kuin sovittu, asiakkaalle aiheutuu vaivaa tilanteen korjaamisesta. *Psykologiset suhdekustannukset* ovat asiakkaan tietoa siitä, että asiakassuhteessa tulee mitä todennäköisemmin ilmenemään ongelmia ainakin jossain vaiheessa toiminnan inhimillisen luonteen vuoksi. Suoria ja epäsuoria suhdekustannuksia voidaan mitata rahassa, mutta psykologisia ei. (Grönroos 1998, 82-85)

Laatuun panostaminen alentaa asiakkaan kustannuksia ja kasvattaa asiakkaan kokemaa kokonaisuhyötyä. Laadukas ratkaisu alentaa asiakkaan välittömiä kustannuksia sekä alentaa tai voi jopa kokonaan poistaa välilliset ja psykologiset suhdekustannukset. Lisäksi palvelun laatu varmistaa, ettei asiakkaalle koidu palvelun toimittajan vaihtamisesta aiheutuvia kustannuksia. Palvelun laadun noustessa asiakkaiden kustannukset laskevat. Juuri tämä auttaa laatupalveluita tarjoavaa yritystä perustelemaan muita markkinoilla toimivia yrityksiä korkeamman hinnan: Kun asiakkaan kokemaa arvoa kasvaa, muut tarvittavat uhraukset pienenevät, joten hintaa voidaan nostaa. (Grönroos 1998, 88-89)

Yrityksen tavoitteena tulisi siis tuottaa sellaista lisäarvoa, joka tukee ydinpalvelua sekä minimoi välilliset ja psykologiset suhdekustannukset. Asiakkaat etsivät ratkaisua ongelmaansa, ja onnistuneen ydinarvon löytäminen on palveluprosessin laatua tärkeämpää. Esimerkiksi erittäin ystävälliselläkin palvelulla ei voi korvata epäonnistunutta palvelua. Ydinpalvelu on ratkaisu asiakkaan alkuperäiseen ongelmaan, ja sen onnistuminen on tärkein tekijä palvelun laadussa. (Grönroos 1997, 413; Heskett 1998, 42)

Arvon muodostuminen asiakkaalle edellyttää kahta asiaa. Ensinnäkin on tiedettävä, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja toivomukset ja mihin ongelmaan he haluavat ratkaisun yritykseltä. Asiakkaan kokeman hyödyn on oltava oikeassa suhteessa asiakkaan tekemään uhraukseen nähden. Toiseksi yrityksen on järjestettävä omien resurssien käyttö (henkilöstö, teknologia, osaaminen, tieto, asiakkaat ja heidän aikansa) parhaalla mahdollisella tavalla halutun lopputuloksen saamiseksi. (Wikström & Norman 1994, 116; Grönroos 1997, 416)

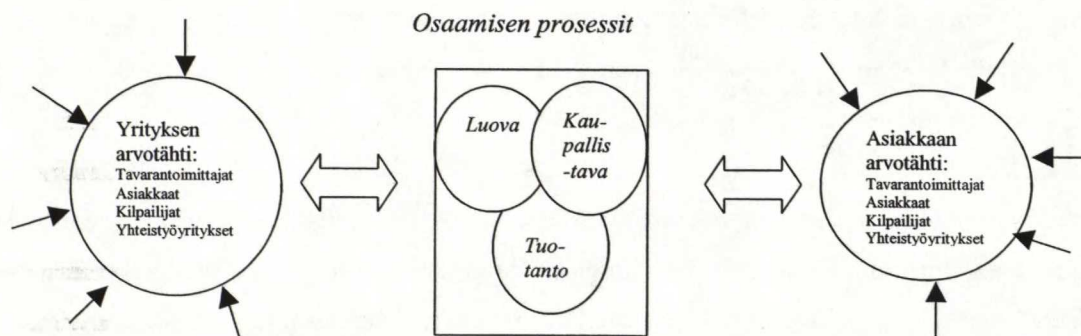
Arvon tuottamisen kannalta yrityksellä on kaksi kriittistä voimavaraa: sen oma osaaminen ja asiakassuhteet. Ydinosoaminen on se erityisalue, jolla yritys toimii ja jonka prosessit se hallitsee. Suhteet asiakkaiden kanssa voidaan nähdä siltana asiakkaiden arvon luomisen prosesseihin. Myytävä yritys saa tuotteitaan kaupaksi ainoastaan, jos ne sopivat ostajan arvoketjuun. (Porter 1985, 34; Norman & Ramirez 1993, 65)

Arvon tuottamisen tähtimalli

Yrityksen olemassaolon perustana on tarjota asiakkaalle arvoa niin, että myös sen oma toiminta on kannattavaa. Yrityksen strategia on arvoa luova systeemi, joka yhdistää eri tekijät, toimittajat, yhteistyöyritykset ja asiakkaat luomaan arvoa yhdessä. Tässä ympäristössä strategia on sosiaalisia suhteita hoitava ja kehittävä järjestelmä, joka elää jatkuvasti. (Norman & Ramirez 1993, 65)

Wikströmin ja Normanin (1994, 29) esittämä tähtimalli perustuu ajatukseen, että yhä useammin arvon tuottaminen asiakkaille edellyttää asiakkaan omaa aktiivista osallistumista. Myös muut talouden toimijat osallistuvat arvon tuottamiseen ja heidätkin on siis syytä ottaa huomioon asiakkaan arvonmuodostusta analysoitaessa.

Kuvio 6. Yrityksen kaksi arvotähteä



Lähde: Wikström & Norman 1994, 112, mukaillen

Erona perinteiseen arvoketjuajatteluun tähtimalli ottaa huomioon muitakin tekijöitä kuin ostavan ja myyvän yrityksen. Arvon oletetaan muodostuvan monen eri toimijan ponnistelujen tuloksena. Näin ollen yrityksen kyky tuottaa arvoa on riippuvainen ympäristöstä ja eri toimijoiden perinteiset rooli murtuvat. (Wikström & Normann 1994, 31) Samasta ajatuksesta lähtee pitkäaikaisen asiakassuhteen arvostus. Arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Mitä paremmin osapuolet tuntevat toisensa, sitä tiiviimpää on vuorovaikutus ja sitä hedelmällisempää yhteistyö. (Wikström & Normann 1994, 32-33)

Asiakkaan kokema arvo kasvaa yhdessä osaamisen kasvun kanssa. Osa-alueet, jolla arvon lisääntyminen on havaittavissa, ovat laadun paraneminen, ajankäytön tehostuminen ja kustannusten aleneminen. (Wikström ja Norman 1994, 51-52) Juuri asiakkaalle räätälöidyllä

palveluilla on psykologinen merkitys: luottamus kasvaa ja yhteistyö syvenee – asiakkaan kokema arvo kasvaa. (Wikström & Norman 1994, 52-53)

Tiedon määrän lisääntyessä myös asiakkaista on tullut entistä kriittisempiä ja vaativampia ostajia. Myös tuotettavan arvon on kasvennettava ja kehityttävä, jotta yrityksellä olisi tulevaisuutta. Arvon tarjoamisen kehitys heijastuu palvelua tarjoaviin yrityksiin kolmella tavalla (Norman ja Ramirez 1993, 69):

1. Asiakkaille ei niinkään pyritä syöttämään arvoa, vaan heidät pyritään motivoimaan tarjottujen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Asiakkaat ja heidän aktiivisuutensa ovat oleellinen tekijä arvon tuottamisessa.
2. Tarjottavien tuotteiden ja palveluiden monipuolistuessa myös niiden tuottamiseen tarvittavat prosessit ja yhteistoimintasuhteet monimutkaistuvat.
3. Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa vain luomalla kokonainen arvoa kehittävä systeemi ja huolehtimalla sen toimivuudesta. Systeemin perimmäinen idea on saada kaikki tarvittavat toimijat yrityksen henkilöstä asiakkaisiin toimimaan yhdessä arvon luomiseksi.

Yrityksen sidokset toimintaympäristöönsä lisääntyvät ja eri tekijöiden roolit sekoittuvat. Yrityksen luoman arvosysteemin viimeinen ja ainoa kriittinen arvostelija on asiakas. Kehittyminen vaatii jatkuvaa keskustelua yrityksen osaamisen ja asiakkaiden välillä (Norman ja Ramirez 1993, 69)

2.4 Asiakastyytyväisyys ja laatu

Asiakastyytyväisyyden käsite voidaan jakaa mm. kertaostoon perustuvaan asiakastyytyväisyyteen ja kumulatiiviseen asiakastyytyväisyyteen Kertaostoon perustuvan määritelmän mukaan asiakastyytyväisyys perustuu yksittäisen ostotapahtuman jälkeiseen arviointiin. Kumulatiivinen asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista arviointia, joka perustuu kaikista osto- ja kulutuskokemuksista syntyneeseen kokemukseen tuotteista ja palveluista. (Anderson ym. 1994, 54).

Käsitteellisesti asiakastyytyväisyys ja laatu ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, mutta niiden voidaan katsoa eroavan tietyiltä osin. Ensinnäkin asiakkaat tarvitsevat kokemusta palvelusta ennen tyytyväisyyden arviointia. Laadusta voidaan kuitenkin tehdä arvioita ennen ostoa. Toiseksi asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan saaman lisäarvon perusteella. Lisäarvo

puolestaan voidaan määrittää asiakkaan kokeman laadun suhteena palvelun hintaan tai saadun hyödyn suhteena kustannuksiin. Asiakastytyvyisyys on siis riippuvainen hinnasta toisin kuin laatu, jonka ei yleisesti katsota olevan sidoksissa hintaan. Kolmanneksi laatua voidaan pitää asiakkaan arvioina viimeksi ostetusta palvelusta. Asiakastytyvyisyys puolestaan perustuu viimeisen kokemuksen lisäksi kaikkiin aikaisempiin kokemuksiin ja tulevaisuuden odotuksiin. (Anderson ym 54-55)

2.4.1 Lisäarvojen ja kokonaislaadun kehittäminen

Asiakkaalle tuotettavaa arvoa voi lisätä kolmella tavalla. Ensinnäkin voidaan kehittää kokonaan uusia palveluita asiakkaille. Toiseksi voidaan tehostaa jo olemassa olevia palveluita, kuten esimerkiksi valitusten käsittelyä. Kolmanneksi voidaan muuttaa jokin tuotteen komponentti palveluksi. (Grönroos 1998, 164)

Arvon tuottaminen asiakkaalle on jokaisen yrityksen tavoitteena. Arvon tuottamisessa on syytä korostaa erityisesti palvelun onnistumista ja kokonaisratkaisun laatua asiakkaalle. Vandermerwe (1994b, 55) esittää viisivaiheisen ohjelman, jonka avulla päästään liikkeelle lisäarvojen tuottamisessa asiakkaalle.

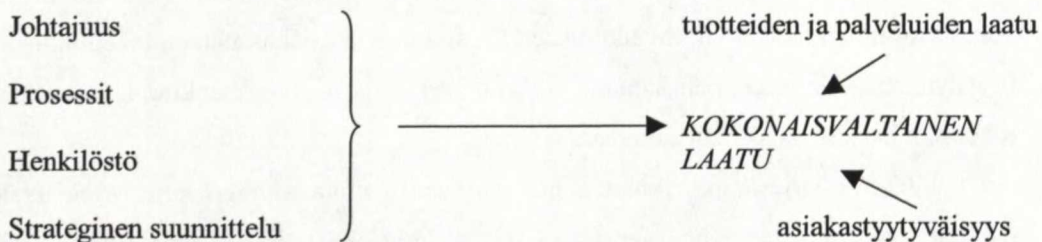
1. Ensin on ymmärrettävä, millaista lopputulosta asiakas tarvitsee ja arvostaa: Mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten ja mistä he kokevat saavansa lisäarvoa ?
2. Seuraavaksi on mallinnettava vuorovaikutus asiakkaan kanssa, jotta löydetään kriittiset kohtaamistilanteet ja osataan kehittää niissä tarvittavia taitoja (Missä tilanteissa asiakas asioi organisaation eri ihmisten kanssa?). Kaikkien näiden pohjalta muodostuu asiakkaan käsitys palvelun laadusta.
3. On asetettava kunkin kohtaamistilanteen palvelun suorittamiselle standardit, jotka korostavat nimenomaan vuorovaikutuksen toimivuutta ja asiakassuhteen rakentumista ja tiivistymistä. Yhteiset pelisäännöt auttavat eri asiakasyhteyshenkilöitä toimimaan johdonmukaisesti asiakkaan suuntaan.
4. On kehitettävä järjestelmä, jonka avulla voidaan seurata muiden kuin ydinpalvelun osasten onnistumista. Kun tiedetään, missä kohtaamistilanteet tapahtuvat, niiden hoitamista voidaan ja tulee seurata jatkuvasti.
5. Asiakastyöntekijöitä on kannustettava tuomaan esiin myös palvelun pehmeitä puolia, ei vaan teknisesti virheetöntä suoristusta. Palvelun inhimillisyyys ja henkilökemian vaikutukset ovat erittäin tärkeä osa myös asiantuntijapalveluiden kannalta.

Kun yrityksessä aletaan pyrkiä kokonaisvaltaiseen laatuun, Mohr-Jacksonin (1998, 114-115) mukaan huomiota tulee kiinnittää neljään eri tekijään: johtajuuteen, prosessien hoitamiseen, henkilöstöön ja strategiseen suunnitteluun. Johtajuuden osa-alueella kokonaisvaltaisen laadun toteutuminen edellyttää ylimmän johdon sitoutumista tavoitteeseen, konkreettisia toimivia sovittuun suuntaan sekä osallistuvaa, ei ylhäältä-alas -johtamista.

Prosessien tehokkuuden tarkkailu on edellytys kokonaisvaltaisen laadun saavuttamiselle. Henkilöresurssien saralla kokonaisvaltainen laatujohtaminen edellyttää työntekijöiden tyytyväisyyttä yrityksen toimintatapoihin ja toisiin työntekijöihin, yrityksen henkilöstöpolitiikkaan sekä omaan vapauteensa työnkuvansa sisällä. Kokonaisvaltaisen laadun tavoittelu tulee ottaa huomioon myös strategisen suunnittelun arvioinnissa. Suunnittelu-käytäntöä tulee tarkkailla ja huomiota on kiinnitettävä päätöksenteon apuna käytettävän tiedon laatuun.

Nämä neljä osa-aluetta ovat jatkuvan tarkkailun ja kehittämisen kohteena. Tämä kehitysprosessi on jatkuva ja onnistuessaan takaa yritykselle kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Koska kokonaisvaltainen laatu perustuu yrityksen sisäiseen tarkkailuun ja jatkuvaan kehitykseen, tätä kilpailuedun lähdettä on vaikea kopioida, mutta se auttaa yritystä tarjoamaan parempaa palvelua asiakkailleen. Mohr-Jackson (1998, 119-120) esittää myös kaksi tapaa mitata kokonaisvaltaista laatua. Ensinnäkin pyritään seuraamaan ja arvioimaan tuotteiden ja palveluiden laatua verrattuna aikaisempaan laatuun, kustannuksiin, kilpailijoiden laatuun ja jne. Toiseksi seurataan asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteeseen tai palveluun.

Kuvio 7. Kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän osatekijät



Lähde: Mohr-Jackson 1998, 114, mukaillen

2.4.2 Laatuajattelun keskeiset periaatteet

Laatuajattelun kolme keskeistä periaatetta ovat asiakaslähtöisyys, prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Laatujohtaminen keskeisiä tavoitteita ovat tuotteen ja palvelun laadun

parantaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen yrityksen johtamis-käytäntöjä muuttamalla (Wright ym 1998, 163). Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta (kuvio 8). Lecklinin (1998, 68-69) mukaan laatuyrityksen organisaatorakenne muutetaan palvelemaan tehokkuutta ja laatua. Yleensä se merkitsee luopumista jäykästä funktionaalisesta organisaatorakenteesta. Organisaatiota muutetaan prosessilähtöiseksi.

Kuvio 8. Kokonaisvaltainen laadunhallinta



Lähde: Lecklin 1998, 24

Laadun paraneminen vaikuttaa asiakassuhteisiin kahdella tavalla (Rust ym 1995, 59). Ensinnäkin parantunut laatu lisää yrityksen mahdollisuuksia uusien asiakkaiden hankkimiseen. Tieto laadun parantamisesta leviää nykyisten asiakkaiden välityksellä uusille asiakkaille. Parantunut laatu mahdollistaa laadun tuomisen esiin myös mainon-nassa. Toiseksi parantuneen laadun vaikutus näkyy nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyten kasvuna. Erityisesti avainasiakkaiden säilyttämisellä on erittäin suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen.

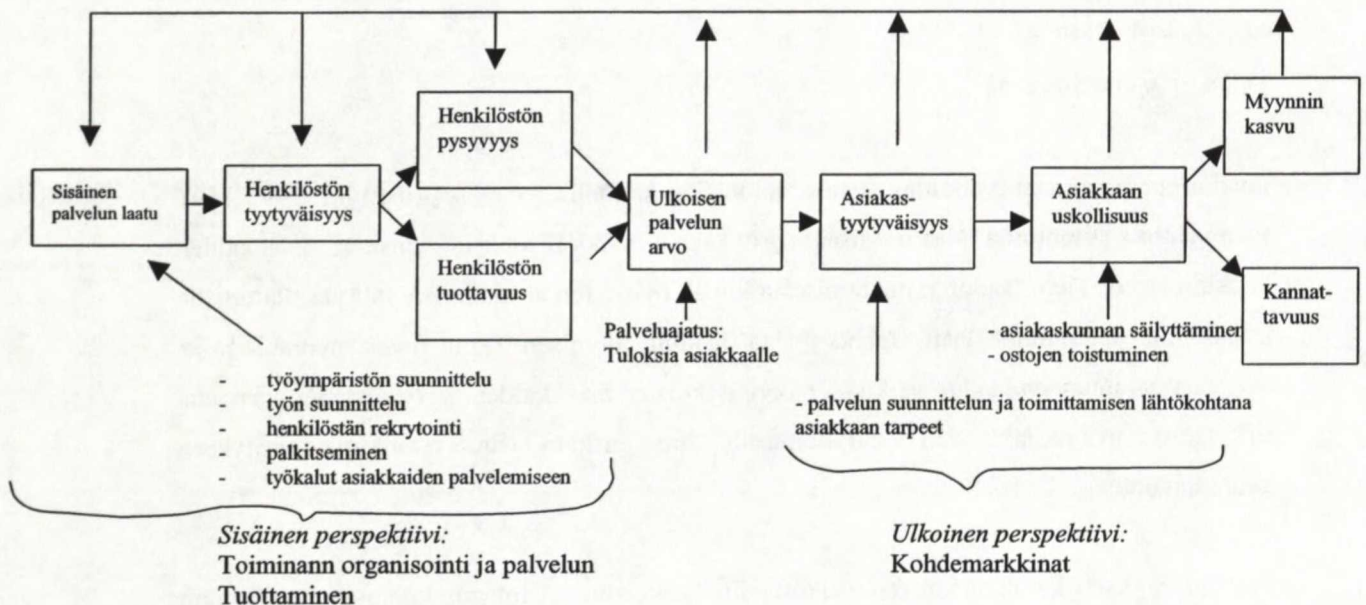
Palveluyrityksen kannattavuuteen vaikuttaviin keskeisiin päätöksiin kuuluvat investoinnit asiakaspalvelua hoitavaan henkilöstöön (Heskett ym. 1994, 164). Asiakkaat ja asiakaspalvelua hoitava henkilöstö ovat palveluyrityksen johtamisessa keskeisessä asemassa. Menestyvän palveluyrityksen johtajat investoivat ihmisiin, asiakaspalveluhenkilöstön työtä tukevaan teknologiaan, rekrytoinnin kehittämiseen ja koulutukseen.

Palvelun laadun ja kannattavuuden välistä syy-seuraussuhdetta on vaikea osoittaa. Laadun parantaminen ei välttämättä laske kustannuksia, vaan kustannukset kasvavat, ainakin lyhyellä aikavälillä. Useat laadun parantamiseen tähtäävät ponnistelut eivät kohdistu aineellisiin tuotteisiin, vaan aiheettomiin palvelun osatekijöihin, kuten esimer-kiksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatuun. Tällaiset toimenpiteet eivät välittömästi näy myynnin kasvuna. Kuitenkin parantuneen laadun vaikutukset yrityksen tulokseen voidaan jäljittää. (Rust ym. 1995, 59)

Palvelu-tulosketjun avulla voidaan kuvata kannattavuuden, asiakkaan uskollisuuden sekä henkilöstön osaaminen ja uskollisuuden sekä tuottavuuden välistä suhdetta (Heskett ym. 1994, 1997). Toimivan palveluketjun seurauksena on yrityksen kannattavuuden kohentuminen ja mahdollisuus kasvuun. Palvelu-tulosketjun mukaan:

- yritykselle uskolliset asiakkaat kasvattavat tulosta ja liikevaihtoa
- asiakastyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakasuskollisuuteen
- palvelun arvo asiakkaalle on asiakastyytyväisyyden keskeinen osatekijä
- arvon syntymiseen vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyys, uskollisuus ja tuottavuus
- henkilöstön tyytyväisyyttä lisää työn suorittamista tukevien ja helpottavien resurssien sekä olosuhteiden järjestäminen.

Kuvio 9. Palvelu-tulosketju



Lähde Heskett ym. 1994, 166 ja Heskett ym 1997, 19, 52, mukaillen

Asiakasuskollisuus on yrityksen kannattavuuden ja kasvun kannalta erittäin tärkeä tekijä. Kaikista palveluketjun tekijöistä asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden välinen linkki on kuitenkin epäselvin. Ei voida yksiselitteisesti sanoa, että asiakastyytyväisyys aina johtaisi asiakasuskollisuuteen, esimerkiksi hinta voi viedä tyytyväisenkin asiakkaan kilpailijan leiriin. (Heskett 1997, 22)

Vaikka uudet asiakkaat tuovatkin lyhyellä tähtäimellä uutta volyymia taloon, on vanhojen asiakkaiden pitäminen ja asiakassuhteen hoito pitkällä tähtäyksellä kannattavampaa. Asiakkaiden säilyttäminen vaatii panostusta laatuun ja asiakassuhteen hoitamiseen. (Berry & Parasuraman 1991, 15, 132-133)

2.5 Henkilökunnan merkitys laadun tuottamisessa

Korkealaatuinen palvelukokonaisuus syntyy teknisen ja toiminnallisen laadun kombinaatiosta, mutta on vaikea sanoa kumpi on tärkeämpi. Grönroosin tutkimus antaa viitteitä sille, että palvelutilanteessa asiantuntijan ominaisuudet voivat korvata tilapäisiä häiriöitä teknisessä laadussa, joskus jopa kompensoida huonoakin teknistä laatua. Tutkimus puoltaa vahvasti sitä, että toiminnallinen laatu, jossa henkilöstö näyttelee merkittävää osaa, on ensiarvoisen tärkeää. (Grönroos 1998)

Toiset tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaat, jotka ovat saaneet teknisesti moitteetonta laatua ilman tarpeellista toiminnallista laatua, olivat yleisesti ottaen tyytymättömiä, riippumatta teknisen laadun tasosta. (Swan & Comb 1976) Palvelun tuottamisessa toiminnallinen aspekti on merkittävä. Milloin palvelun tekniset ominaisuudet ovat suhteellisen tasavertaisia kilpailijoiden palveluiden kanssa, toiminnallinen laatu voi muodostua kriittiseksi.

Palveluyritysten työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys korreloivat palvelualoilla voimakkaasti. Tätä ilmiötä voidaan osuvasti kuvata nimellä tyytyväisyyspeili (satisfaction mirror), sillä palvelun toisen osapuolen tyytyväisyys heijastuu toiseen ja kasvattaa siten toisen osapuolen tyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas tuo tyydytystä asiakaspalvelijalle ja tyytyväinen asiakaspalvelija puolestaan voi paremmin. Asiakaspalveluun soveltuvat ihmiset motivoituvat hyvästä asiakaspalautteesta. Ensimmäinen askel asiakastyytyväisyyden kehittämisessä on juuri oikeantyyppisten ihmisten palkkaaminen asiakaspalvelutehtäviin. (Heskett ym. 1997, 101-103)

Myös Schneiderin (1998, 151-152, 158) tutkimus vahvistaa käsitystä, että työntekijöiden tyytyväisyys lisää asiakastyytyväisyyttä ja päinvastoin. Työntekijöiden ympäristö on järjestettävä niin, että he voivat keskittyä palvelemaan asiakasta eikä heidän tarvitse uhrata aikaa ja energiaa turhaan byrokratiaan. Työntekijöillä on oltava riittävät resurssit ja kannustava esimies. Työntekijöiden on tunnettava, että organisaation tavoitteena on asiakaspalvelun hyvä laatu.

Schneider (1998, 155, 158-160) esittää, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä, kun he saavat antaa palautetta ja heidän toivomuksiansa mukaisesti myös kehitetään palvelua. Työntekijät puolestaan motivoituvat saadessaan systemaattisesti kattavaa asiakaspalautetta. Tutkimuksessa selvisi, että ne yritykset, jotka keräävät eniten asiakaspalautetta ja todella aktiivisesti kehittävät palvelua sen suuntaisesti, muodostavat todennäköisemmin ilmapiirin,

jossa työskentelevät asiakaspalvelijat tuottavat erittäin hyvää laatua ja tyytyväisiä asiakkaita. Asiakaspalaute näyttää siis olevan erittäin keskeinen seikka yhtälön molemmille puolille. Lisäksi työntekijän kuuleminen ja mielipiteiden arvostaminen lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että tässä organisaatiossa todella panostetaan asiakas-tyytyväisyyteen, joka taas puolestaan lisää heidän tunnettansa oman työn arvosta ja siten lisää heidän tyytyväisyyttään työhönsä, joka puolestaan tekee heistä parempia ihmisiä.

Berry ja Parasuraman (1991, 152) esittivät seitsemän asiaa, joiden avulla asiakaspalvelijoiden vaikutus palvelun laatuun saadaan mahdollisimman suotuisaksi:

1. Yrityksen on alusta alkaen pyrittävä palkkaamaan markkinoiden parhaat työntekijät.
2. Jotta yritys voisi houkutella parhaat työntekijät ja siten myös parhaat tulokset työntekijöistään, sen on tarjottava heille tavoittelemisen arvoinen visio.
3. Työntekijöille on tarjottava tarvittavat taidot ja puitteet palvelun suorittamiseen.
4. Palvelutyö on vaativaa ja joskus turhauttavaa. Ryhmätyön korostaminen voi helpottaa työntekijöiden kokemaa ahdistusta asiasta. Erityisesti toisten auttaminen kiireisinä aikoina tai hyvin tehty lomatuuraaminen auttavat asiakaspalvelijoita.
5. Asiakaspalvelijoilla on oltava riittävästi vapauksia tehdä päätöksiä tilanteiden vaatimalla tavalla, koska kaikkea ei voi eikä ehdi tarkistaa esimieheltä.
6. Palvelun laadun seuraaminen ja hyvästä työstä palkitseminen motivoivat asiakaspalvelijoita hoitamaan työnsä kunnolla.
7. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen on edellytys, jotta heille ylipäättänsä voitaisiin tarjota arvokasta palvelua.

Asiakas voi ponnisteluista huolimatta haluta lopettaa asiakassuhteen. Yrityksen olisi hyvä tietää, mistä palvelun tarjoajan vaihtaminen johtui. Keaveney (1995, 74-77) esittää kahdeksan kategoriala, joihin palvelun tarjoajan vaihtamiseen johtaneet tekijät voidaan jakaa.

Ydinpalvelun epäonnistuminen: Tämä oli yleisin palvelujen tarjoajan vaihtamiseen johtanut tekijä. Keaveneyn tutkimuksen mukaan neljäsosa palveluiden toimittajan vaihtamisesta aiheutui tästä. Ydinpalvelun epäonnistuminen käsitti kaikki palvelussa tapahtuneet tekniset virheet, väärällä perusteella laskuttamisen sekä katastrofitilanteet, joissa palvelu ei ainoastaan epäonnistunut, vaan asiakkaalle aiheutui palvelusta merkittävää vahinkoa.

Palveluprosessin epäonnistuminen: Toiseksi yleisin asiakassuhteen katkeamisen syy oli palvelutilanteen ja palveluprosessin epäonnistuminen. Palvelutilanteen koettiin epäonnis-

tuneena, jos palvelun suorittaja oli välinpitämätön, epäkohtelias, ei reagoinut asiakkaan pyyntöihin tai ei ollut tehtävänsä riittävän pätevä.

Hinnoittelu: Kolmanneksi eniten vaihtoja aiheutui hinnoittelun takia. Hinnoittelu voi epäonnistua neljällä tavalla: hinta on liian korkea, sitä nostetaan jatkuvasti, hinnoittelu-peruste ei ole järkevä tai etukäteen ilmoitettu nimellinen hinta ylittyy käytännössä reilusti.

Palvelun hankaluus: Neljäs palveluntoimittajan vaihtoon johtava tekijä oli asiakkaan kokemus hankaluus tai vaiva, joka palvelun hankkimisesta johtui. Aukioloajat, sijainti ja ruuhkat ovat tähän kategoriaan kuuluvia tekijöitä.

Eliminointi: Yritys voi yrittää tehdä koko palveluprosessista virheetöntä eli eliminoida riskitilanteet. Tämä olisi tietysti ihanteellinen vaihtoehto, mutta toteutuksessaan epärealistinen. Ihmisillä on kuitenkin niin suuri osuus palveluiden toteuttamisessa, että lienee mahdotonta luoda täydellisesti toimiva ja luotettava systeemi. Tähän pyrkiminen vaatii aikaa ja suuria rahallisia panostuksia henkilökunnan lisäämisen, koulutuksen ja laadunvalvontajärjestelmien luomisen muodossa.

Näytön paikka: Joskus palvelun tarjoaja voi epäonnistua tahallaan, jotta se voi osoittaa osaavansa hoitaa poikkeavatkin tilanteet mallikkaasti. Jos korvaus onnistuu hyvin, voi asiakas olla tyytyväisempi kuin normaalitilanteessa ja näin ollen pysyä palveluntarjoajan asiakkaan pitkään.

Kilpailijoiden epäonnistumisten korvaaminen: Kilpailijoiden epäonnistumiset voivat olla mahdollisuus saada oma jalka oven väliin. Kun kilpailija epäonnistuu palvelun tarjoamisessa, ollaan oman yrityksen voimin tarjoamassa korvaavaa palvelua. Näin ollen voidaan saada kokonaan uusia asiakkaita, mutta haasteena on, miten saada tieto kilpailijoiden epäonnistumisista riittävän ajoissa.

2.6 Tutkimuksia pankkipalveluiden laadusta

Johnston (1995) käytti omassa tutkimuksessaan SERVQUAL-asteikkoa pohjana rakentamassaan 17 muuttujaa sisältävän mittarin pankkiasiakkaiden konttorissa kokeman palvelun laadun ja tyytyväisyyden mittaamiseen. Tutkimuksen mukaan merkittävimmät tyytyväisyyttä lisäävät tekijät olivat huomaavaisuus, tarkkaavaisuus, vastaanottavaisuus, välittäminen ja ystävällisyys. Tyytymättömyyteen vaikuttivat sen sijaan rehellisyyden, luotettavuuden, vastaanottavuuden, saatavuuden ja toiminnallisuuden puute.

Levesque ja McDougall (1996) tutkivat myös vähittäispankkiasiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Palvelun laatuun vaikuttivat eniten palvelun ydinominaisuudet (palvelun toimittaminen lupauksen mukaan, palvelun virheettömyys, täsmällisyys ja oikea-aikaisuus sekä palvelusta tiedottaminen) sekä suhteelliset ominaisuudet (henkilöstön osaaminen, auttamishalu ja kohteliaisuus sekä asiakkaan huomioiminen ja tarpeiden ymmärtäminen). Näiden lisäksi myös pankin ominaispiirteet kuten konttoreiden hyvä sijainti sekä pankin kilpailukyky (esim. lainojen korot) vaikuttivat palvelun laatuun.

Zineldin (1996) tarkasteli Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa pankin valintaa vaikuttavia laatutekijöitä. Tärkeimmäksi nousivat henkilöstön ystävällisyys ja avuliaisuus, tilitapahtumien hoidon täsmällisyys, tehokkuus virheiden korjaamisessa sekä palveluiden ja päätöksenteon nopeus. Nämä toiminnalliset laatutekijät nousivat selvästi tärkeämmiksi kuin perinteiset markkinoinnin keinot, esimerkiksi hyvä sijainti, hinnoittelu tai mainonta.

Birchin ja Yongin (1997) mukaan kuluttajat toivovat pankkipalveluilta erityisesti käyttömukavuutta, transaktioiden virheettömyyttä, tehokkuutta, luotettavuutta, kilpailukykyisiä hintoja, tuotteiden ja palveluiden valinnanvaraa, asiakkaan tuntemista, kunnioitusta asiakasta kohtaan sekä yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta pankkiasioiden hoidossa. Tutkijat toteavat artikkelissaan, että palveluita arvioitiin pikemmin kokonaisuutena enemmän kuin tietyn yksittäisen tekijän perusteella.

Moutinho ja Smith (2000) käsitelivät tutkimuksessaan yhtä palvelun laatutekijää, helppokäyttöisyyttä. He tutkivat pankkiasiakkaiden käsitystä palvelun helppokäyttöisyydestä, asiakkaiden asenteita pankkitoimihenkilöihin ja pankkiautomaatteihin sekä näiden vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden käsitys pankkiasioinnin helppoudesta oli positiivisesti suoraan verrannollinen asiakkaiden asenteisiin pankkitoimihenkilöitä ja automaatteja kohtaan. Nämä asenteet puolestaan olivat suorassa suhteessa asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen ja vaikuttivat sitä kautta edelleen asiakasuskollisuuteen ja haluun vaihtaa pankkia.

Vaikka yllämainitut tutkimukset koskevat pääasiassa vähittäispankkitoimintaa, voidaan samojen laatutekijöiden olettaa vaikuttavan myös pankin tarjoamien muiden palveluiden laadun arviointiin.

2.7 Yhteenveto

Luvun tehtävänä oli vastata kahteen kysymykseen, joista ensimmäinen koski palvelun keskeisiä tekijöitä. Tarkasteltaessa eri osatekijöitä voitiin huomata, kuinka laatu merkitsee huomattavaa osaa palveluprosessissa. Voitiin nähdä, kuinka laatu muodostuu tilanteesta riippuen erilaisten tekijöiden kautta. Laatu koettiin palvelun ominaisuudeksi. Voitiin havaita laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys: Laatu toimii tyytyväisyyden tuottajana. Tyytyväisyys voidaan ymmärtää linkiksi tuotteen käytöstä saatavien seurausten ja asiakkaan arvomaailman välillä.

Toinen kysymys liittyi tekijöihin, jotka vaikuttavat onnistuneeseen palvelutulokseen. Yhdeksi merkittäväksi tekijäksi asiakkaan kannalta nousi muun muassa asiakkaan kokema arvo: millaista lopputulosta asiakas arvostaa, mikä on asiakkaan saama kokonaisuus. Asiakkaan saama arvo muodostui palvelun ominaisuuksista, imagosta ja asiakassuhteen hoitamisesta. Asiakassuhteen hoitamisessa tärkeäksi seikaksi nousi vuorovaikutuksen merkitys, asiakkaan ja henkilöstön rooli osana palvelutuotetta. Henkilöstön osaaminen, motivoituminen ja niihin vaikuttaminen nähtiin myös keskeisinä tekijöinä onnistuneen palvelutuloksen kannalta.

Henkilöstön osaamisista tarkastellaan seuraavassa luvussa asiantuntijuuden kautta ja henkilöstöön vaikuttamisen keinoja käsitellään muun muassa sisäistä markkinointia käsittelevässä luvussa.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Tässä luvussa pohditaan asiantuntijuus -käsitettä ja selvitetään, mitä ominaisuuksia liittyy asiantuntijapalveluihin ja miten ne eroavat muista palveluista. Lopuksi selvitetään, miten asiantuntijapalveluilla luodaan arvoa asiakkaille ja tarkastellaan osaamisen erityispiirteitä. Luvun tavoitteena on vastata teoriaosan alaongelmaan:

- Mitä ominaisuuksia asiantuntijapalveluihin, niiden ostamiseen ja markkinointiin liittyy verrattuna muihin palveluihin ?

3.1 *Asiantuntijuus -käsite*

Asiantuntijuus -käsite ymmärretään ensisijaisesti asiantuntijaksi tunnustettuun henkilöön sitoutuvaksi ilmiöksi, joka muotoutuu keskeisesti korkea-asteen koulutuksen ja työelämän sosiaalisissa konteksteissa (Remes 1995,2). Asiantuntijan määrittelyt eroavat jonkin verran toisistaan näkökulmasta riippuen. Asiantuntijana pidetään Launiksen (1989, 8-9) mukaan henkilöä, jolla on erikoisia tai tavallista perusteellisempia tietoja joltakin alalta. Keskeistä on työn erityisen tiedollisen perustan ja sen hallinnan saavuttaminen. Asiantuntijalla on yleensä pitkä ja perusteellinen koulutus, ja työkokemuksen katsotaan usein lisäävän asiantuntemusta. Asiantuntijuuteen liittyy myös oleellisesti soveltamisen taito.

Asiantuntijuutta voi lähestyä myös työn sisällön analyysin kautta. Tällöin asiantuntijuus liittyy erikoistumiseen ja reflektiiviseen suhteeseen ympäristön kanssa. Remes (1995, 22-23) esittelee kolme erilaista kulmaa asiantuntijuuteen:

1. Asiantuntijuus valtasuhteina ja reviirien määrittäjänä

- Asiantuntijuuteen liittyy yleensä erityisosaamista suhteessa muihin ihmisiin. Tämä heijastuu oman asemaan ja vallankäyttöön yhteisön eri jäsenten välillä.

2. Asiantuntijuus yksilöllisenä ominaisuutena

- Asiantuntijuuden syntyä ja erikoisosaamista voidaan tarkastella yksilöllisinä ominaisuuksina ja henkilökohtaisina taitoina.

3. Yhteisöllinen ja hajautettu asiantuntijuus

- Asiantuntijuutta ei ymmärretä yksilön vähitellen kehittyväksi pysyväksi ominaisuudeksi, vaan tiettyinä aikana ja tietyssä paikassa tapahtuvaksi, kehittyväksi vuorovaikutussuhteeksi.

3.2 Asiantuntijapalveluiden käyttö ja luonne

Eräässä Euroopan asiantuntijapalveluiden käyttöä kartoittavassa tutkimuksessa todettiin, että eniten ulkopuolista neuvontaa yritykset käyttävät rahoituksessa, tietojenkäsittelyssä, lakiasioissa ja markkinoinnissa (The European 1997). Lindqvistin ja Mannisen (1998, 13-14) tarkastelemien tutkimusten mukaan esteinä asiantuntijapalveluiden käytölle olivat muuan muassa palveluiden korkea hinta, kielteiset asenteet asiantuntijapalveluita kohtaan, vaikeus tunnistaa omia kehittymistarpeita, heikko osaaminen asiantuntijapalveluiden hyödyntämisessä ja ajanpuute. Palveluiden räätälöinti koettiin suunnatuiksi vain suuryrityksille. Myös riittävän tiedon saanti asiantuntijapalveluista koettiin ongelmalliseksi, jolloin palvelun laadun tai hinnan arviointi oli vaikeaa.

Launis (1989, 36-37) on löytänyt seuraavia piirteitä asiantuntijatyötä koskevista tutkimuksista:

- asiantuntijuus syntyy ennen muuta kokemuksen seurauksena
- koulutuksen ja teoreettisen tiedon osuus tulee vain vähän esiin asiantuntijuudessa
- asiantuntijuuden omaksuminen tapahtuu pääosin käytännössä, ja se edellyttää yksilöllisiä taipumuksia
- asiantuntijuus on sanallisesti vaikeasti kuvattavissa, ja sen perustana on lähinnä intuitio, tunne ja tuntuma.

Sipilä (1992, 19-23) on analysoinut asiantuntijapalveluita ja hänen mukaansa asiantuntijayritykset ovat henkilöintensiivisiä tietojen, taitojen ja tunteiden kauppiaita. Asiantuntijapalvelut ovat *aineetonta ongelmanratkaisua*, usein suunnitelmia, ohjeita tai ideoita, jolloin asiantuntijaa käytetään jonkin tämän päivän tai tulevaisuuden ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijapalveluihin liittyy usein myös *epävarmuutta ja riskiä*, koska asiakkaan on usein lähes mahdotonta arvioida ostohetkellä ostamaansa palvelua. Näin ollen *luottamuksen* merkitys on huomattava. Koska asiantuntijapalveluita käytetään yleensä silloin, kun itse ei hallitse tai osaa jotakin asiaa, asiantuntijapalveluissa *asiakas ei ole aina oikeassa*. Tällöin asiantuntijan pitää pystyä ohjaamaan asiakasta ja valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä hyvä ratkaisu. Sipilä tuo esille markkinoinnin ongelmallisuuden: alan luonteen vuoksi *markkinointi on suppeaa*, jopa vain mainontaa lehdissä tai suoramainontaa. Eri alojen toimiala-organisaatioilla on ollut voimakas ohjaava ote alaan ja usein on erikseen säädetty, että ilmoituksista ei saa tulla sellaista käsitystä, että ilmoittaja hoitaa toimeksiannot paremmin kuin muut saman pätevyyden omaavat asiantuntijat. Tiedottamisen ja markkinoinnin kontrollointi on ollut yleismaailmallista, Sipilä toteaa.

Gardner (1986; ref Ford 1997, 348) luokittelee asiantuntijapalvelut kuuteen palvelutyyppiin, jotka ovat taloudellinen asiantuntijapalvelu, mainonta, liiketoiminnan ja johtamisen konsultointi, tekniikka, arkkitehtuuri ja sisustussuunnittelu, lakipalvelut ja terveydenhuollon palvelut. Listaa tarkastelemalla voidaan todeta asiantuntijapalveluiden korkea palvelupainotteisuus ja tietointensiivisyys. Luovuus ja osaaminen erottavat asiantuntijatyön usein muista palveluista (Sipilä 1996, 26 ja 17)

3.3 Usein ostettavien palveluiden ja asiantuntijapalveluiden ostamisen erot

Rutiininomaisesti ostettavissa tuotteissa kuluttaja havaitsee tarpeen (sokeri on loppunut), suorittaa ostoprosessin (hän menee kauppaan), josta seuraa tyytyväisyys (kahvi on taas makeaa). Palvelujen osto on tätä paljon hankalampaa, ja se nähdään ennen osto-tapahtumaa olevassa palvelun osto- ja arviointiprosessissa:

<i>Ennen ostoa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeen havaitseminen - informaation etsiminen - vaihtoehtojen kartoitus - arviointi
<i>Kulutusvaihe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - valinta - palvelun arviointi - palvelun kulutus
<i>Kulutuksen jälkeen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tyytyväisyys / tyytymättömyys - motivaatio uusintaostoon.

Huomattavaa on, että erona käyttäytymiseen tavaroita ostettaessa kuluttajan ostoprosessi on samalla myös palvelun arviointiprosessi, koska arviointia tapahtuu koko prosessin ajan. (Fisk 1981; ref. Ylikoski 1997, 69):

Asiantuntijapalveluiden ostaminen ei siis tapahdu rutiininomaisesti, koska niitä käytetään suhteellisen harvoin ja halutaan varmistua palvelun tuottajan osaamisesta etukäteen. Lääkärien, hammaslääkärien, psykologien ja asianajajien jne. palveluiden valitsemiseen liittyy kuluttajan mielestä suurempi riski kuin tavanomaisiin palveluihin. Tällöin ostoprosessin sisältö on erilainen verrattuna tavanomaisten palveluiden (esim. pesulapalvelut) ostopäätösprosessiin. (Ylikoski 1997, 82-83)

Kuvio 10. Kuluttajan ostoprosessin erot tavanomaisten palvelujen ja asiantuntijapalvelujen ostamisesta

Päätösprosessi	Tavanomaiset palvelut	Asiantuntijapalvelut
Ongelman tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - ostaja määrittelee ongelman - tuottajan neuvoilla vähän merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakas riippuvainen palvelun tuottajan avusta
Informaation etsintä	<ul style="list-style-type: none"> - vähäinen halukkuus lisätä omaa - omaa panosta - riittävästi tietoa saatavilla - mainonta tietolähteenä - ostajalla on kokemusta 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakas haluaa panostaa riittävän paljon - ei riittävästi tietoa saatavilla - mainonnan käyttö vähäistä - ystävien ja tuttavien suositukset tärkeitä
Vaihtoehtojen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - monia vaihtoehtoja - vertailu suhteellisen helppoa - arviointikriteerit tiedossa 	<ul style="list-style-type: none"> - vähemmän vaihtoehtoja - vertailu vaikeaa - arviointikriteerejä ei tiedetä
Valinta	<ul style="list-style-type: none"> - suhteellisen selvä 	<ul style="list-style-type: none"> - epävarmempaa
Käyttö ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - lopputulos epävarma, mutta seurauksilla ei ole suurta merkitystä - palvelun ”korjaaminen” mahdollista 	<ul style="list-style-type: none"> - lopputulos epävarma, seuraukset vakavia - ”korjaaminen” ei ole mahdollista tai toivottavaa

Lähde: Hill & Neeley 1988

3.4 Asiantuntijapalvelut ja arvon tuottaminen asiakkaalle

Palvelualan toimintaympäristö ja palvelujohtaminen ovat muuttuneet merkittävästi. Tähän on ollut syynä mm. globalisaatio, kaupankäynnin rajoitusten poistuminen sekä informaatioteknologian tuoma edistys. Palvelualoilla on enenevässä määrin muuttamassa strategioita ja työskentelytapoja asiakaskeskeisemmäksi. Erityisesti asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa asiakkaalle luotava arvo riippuu mitä suurimmassa määrin asiantuntijan erityistaidoista, tekniikasta ja kokemuksesta. (Paulin & Ferguson 2000)

Yrityksen tavoitteena on lisätä jatkuvasti osaamistaan, jotta se voisi olla suuremmaksi avuksi arvon tuottamisessa asiakkailleen. Yrityksen osaaminen voi sitoutua eri tekijöihin: ihmisiin, koneisiin, tuotannollisiin tai hallinnollisiin järjestelmiin, dokumentointiin tai hyvin toimivaan tiedonkäsittelyjärjestelmään. (Wikström & Norman 1994, 104,105) .

Wikström ja Normann (1994, 10-13) esittävät, että osaamista on neljää eri lajia. *Tieto-osaaminen* on yksinkertaisesti tietoa selittävistä faktoista ja asioista, kun taas *taito-osaaminen* liittyy tekemiseen ja prosesseihin. *Selittämisellä* tarkoitetaan syy-

seuraussuhteiden ymmärrystä ja vastauksia kysymyksiin miksi. *Ymmärtäminen* on osaamista, joka edellyttää asioiden yhdistelyä laajoiksi kokonaisuuksiksi ja oman yrityksen ympärillä tapahtuvan kehityksen ymmärtämistä.

Tieto-osaaminen on välttämätöntä, kun yritys rakentaa toimivaa palvelukokonaisuutta. Ilman perustietoja omalta toimialalta sekä ylipäänsä yrityksen toimintaan liittyvistä asioista on mahdotonta lähteä liikkeelle. Tiedon ja osaamisen käsite puolestaan liittyy yksilöön, yrityksen resurssina toimii ihmisiä, joiden taidot ovat osa yrityksen kokonaisosaamista. Osaamista ei voi oppia kirjoista eikä sitä voi siirtää toiselle samalla tavalla kuin tietoa, taidot saavutetaan vai muita seuraamalla ja itse tekemällä

Selittämisen taito on kiinteässä yhteydessä syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen. Tämän lajin osaaminen on käytössä ongelman selvittämisessä ja merkittävässä osassa asiantuntijan työssä. Ymmärtäminen on osaamisen syvin ja vaativin laatu. Ymmärtäminen edellyttää asioiden perimmäisen logiikan ja asiayhteyksien ymmärtämistä. Ymmärtäminen kokoaa yrityksen toimintaan, asiakkaisiin ja toimintaympäristöön liittyvät asiat kokonaisuuksi. Arvoa tuottavan kokonaisratkaisun rakentaminen vaatii tämänlaatuista osaamista.

3.5 Yhteenveto

Tarkasteltaessa asiantuntijapalveluita kirjallisuuden kautta voidaan todeta, että asiantuntijapalvelut tuotetaan asiakaskohtaisesti pääasiassa henkilöstön tietotaidon avulla. Asiantuntijapalvelu on usein suunnitelmia ja ohjeita, jolloin palveluntuottajan kokemuksella on suuri merkitys onnistuneen lopputuloksen kannalta. Asiakkaan kannalta palveluprosessia leimaa epävarmuus: tiedonsaanti palveluista ja palveluiden vertailu voi olla vaikeaa ja lopputulos ei ole ennalta tiedettävissä. Asiantuntijapalvelusektori toimiikin ”luota minuun” –periaatteella. Näiden seikat korostuvat verrattaessa asiantuntijapalveluita muihin palveluihin.

Asiantuntijapalveluissa asiantuntijan erityisosaaminen ja sen käyttö on oleellista. Näin ollen asiantuntijuus voi toimia myös oman aseman ja vallankäytön välineenä työyhteisössä. Se voidaan nähdä pelkästään henkilökohtaisena ominaisuutena, jolloin se heijastuu valtasuhteisiin työyhteisössä tai yhteisöllisenä, hajautettuna ominaisuutena, jolloin se toimii vuorovaikutussuhteessa työyhteisön jäsenten välillä. Asiantuntijuus ei toimi ilman inhimillistä vuorovaikutusta, koska se rakentuu myös sosiaalisen toiminnan kautta.

Seuraavassa luvussa käsitellään henkilökohtaista myyntityötä. Myyntityön merkitys korostuu varsinkin niillä asiantuntija-aloilla, joilla markkinointia ohjataan toimialaorganisaation tai viranomaisten taholta.

4 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esille henkilökohtaisen myyntityön monimuotoisuutta. Ensin selvitetään, miten henkilökohtainen myyntityö linkittyy yrityksen markkinointi-strategiaan ja markkinointiviestintään. Puhuttaessa henkilökohtaisesta myyntityöstä ei voida sivuuttaa myyntitekniikoita, joten lyhyt katsaus esitetään myös niihin. Sen jälkeen selvitetään myyntityön vaikutuskeinoja ja siihen liittyviä tekijöitä. Myyntityön palkkaustapoja ja niiden vaikutusta ei käsitellä. Lopuksi pohditaan käsiteltyä erityisesti asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kannalta.

Luvun tavoitteena on vastata teoriaosan alaongelmiin:

- Mitkä seikat vaikuttavat henkilökohtaisen myyntityön menestyksellisyyteen ?
- Mitä erityispiirteitä asiantuntijapalveluiden markkinointi tuo henkilökohtaiseen myyntityöhön ?

4.1 Joukkoviestinnästä kahdenkeskiseen viestintään

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää , jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä. Tämän määritelmän mukaan markkinointiviestintä kohdistuu ulkoisiin sidosryhmiin, pyrkii saamaan aikaan kysyntää ja pyrkii saamaan aikaan kysyntää positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Viestintää, jonka avulla yritys pyrkii vaikuttamaan markkinointihinsa ja saamaan sitä kautta selville tuotteidensa kysyntää, kutsutaan markkinointiviestinnäksi. Se on keino, jolla yritys voi informoida, suostutella, vakuuttaa ja muistuttaa markkinoita. Markkinointiviestintä on siis yksi yrityksen kilpailukeinoista. (Vuokko 1993, 9)

Tyypillisesti markkinoinnin kilpailukeinoja käsiteltäessä tuodaan esille neljä P:tä: product, price, place, promotion. Tämän 4P –ajattelutavan mukaisesti markkinointimix koostuu neljästä eri tekijästä, joita ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Markkinointimixin osatekijöiden on tarkoitus tukea toinen toisiaan. Viimeisen P:n eli markkinointiviestinnän tehtävänä on siten kertoa kolmesta muusta P:stä eli esimerkiksi siitä, millainen tuote on, mistä sitä saa tai mihin hintaan. Markkinoinnissa kaikki viestii, joten markkinointimixin osatekijöiden välillä ei saa olla ristiriitaa.

Kuvio 11. Markkinointimix



Lähde: Vuokko 1993, 13

Markkinointiviestintä pyrkii luomaan yhteistä käsitystä. Sen tarkoituksena on saada aikaan lähettäjän ja vastaanottajan välille jotain yhteistä, yhteinen käsitys tuotteesta tai yrityksestä.

Kahdenkeskinen viestintä on kaikkein tehokkain viestinnän muoto, jos halutaan viestiä vastaanottajakohtaisesti ja vähentää kanavahälyä. Kahdenkeskisen viestinnän tehokkuus perustuu siihen, että on helpompi saada aikaan yhteisymmärryksen alue samoilla keinoilla samaan aikaan yhden henkilön kanssa kuin monen henkilön kanssa. (Vuokko 1993, 26-29)

Kun yrityksen markkinointijohto on valinnassaan päätenyt esimerkiksi kysyntäsuuntaiseen markkinointiajatteluun, se on samalla asettanut tarkan suunnan yrityksen markkinoinnin parissa työskenteleville. Yrityksen omaksuma markkinointiajattelu ilmenee tavoissa, jolla mainontaa, myynninedistämistä, tiedotustoimintaa, suhdetoimintaa ja henkilökohtaista myyntityötä toteutetaan.

4.2 Henkilökohtaisen myyntityön vaiheet

Henkilökohtainen myyntityö (Personal selling, PS) on yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen, henkilökohtaista vaikutuskanavaa käyttävä viestintäprosessi, jonka tarkoituksena on välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti yhdelle tai muutamalle vastaanottajalle. (Comer 1991; ref. Vuokko 1993, 49). Henkilökohtaisella kanavalla tarkoitetaan kahdenkeskistä suhdetta tai puhelimitse syntyvää viestintäsuhdetta. Sanoma muotoutuu tilanteen mukaisesti, asiakkaan antamien vihjeiden ja palautteen ehdoilla. Sanoman räätälöintimahdollisuus tilanne- ja asiakaskohtaisesti on henkilökohtaisen myyntityön paras ominaisuus.

Asiakkaiden tarpeista ja tuotteen ominaisuuksista riippuen henkilökohtainen myyntityö koostuu erilaisista vaiheista. Churchillin (1993) on esittänyt seuraavanlaisen vaihejaon:

1. Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus
2. Tietojen kerääminen potentiaalisista asiakkaista
3. Lähestyminen, kontaktin luominen
4. Tuote-esittely ja demonstraatio
5. Argumentointi / vasta-argumentointi
6. Kaupan päättäminen
7. Jälkihoito

Myyntityön vaiheissa kaksi ensimmäistä muodostavat toiminnan perustan. Potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen ja tietojen kerääminen eli kohderyhmäanalyysin tekeminen on myyntityön lähtökohta. Yrityksen johdon tehtävä on määritellä linjaukset sen suhteen, miten panostetaan uusien asiakkaiden hankintaan ja olemassa olevien asiakkaiden hoitoon. Yrityksen strategiat määrittävät kohderyhmät.

Lähestymisellä tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan saamista viestintätilanteeseen eli henkilökohtaisen kanavan luomista. Neljäntenä vaiheena on tuotteen tai palvelun ominaisuuksien ja tuotteissa toiminnan esittely. Viidennessä vaiheessa myyjä vastaa asiakkaan kysymyksiin ja vastaväitteisiin. Kumpikin osapuoli toimii siis vuorotellen sanoman lähettäjänä ja vastaanottajana. Yrityksen toimintatapojen tulee tukea tätä myyntiprosessin ydintä eli myyntisanomaa esimerkiksi ohjeistuksen avulla, jotta henkilöstö toimii yhtenäisesti yrityksen toimintatapojen ja etiikan mukaisesti.

Kuudentena vaiheena on kaupan päättäminen ja seitsemäntenä jälkihoito. Etenkin kun on kysymyksessä tuotantohyödykkeiden markkinointi tai asiakassuhteen jatkuvuus on ensiarvoista, jälkihoito on tärkeää. Sillä pidetään yllä asiakassuhdetta ja asiakkaan tyytyväisyyttä. (Churchill ym. 1993, 43-47)

Asiakassuhteen ylläpitäminen on aivan yhtä tärkeää kuin asiakassuhteen aikaansaaminen. Lisäksi jo olemassa olevalle asiakkaalle myyminen on yleensä halvempaa kuin uuden asiakkaan saaminen. (Grönroos 1998) Nämä molemmat asiat korostuvat varsinkin asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa.

4.3 Myyntitekniikat

Määriteltäessä henkilökohtaista myyntityötä voidaan todeta, että myyjän työ sijoittuu kahden muuttujan – *asiakkaan auttamisen ja yrityksen kannattavuudesta huolehtimiseen* – rajaamaan

kenttään. Mitä paremmin myyjä kykenee tasapainottamaan nämä tekijät keskenään, sitä selvemmin hän toimii sekä asiakkaansa että yrityksensä parhaaksi. (Blake & Mouton 1978, 14-15)

Henkilökohtaisen myyntityön tueksi on kehitetty erilaisia myyntitekniikoita (Erkkilä 1984). Myyntiteorioiden muuttumisen myötä voidaan huomata markkinointiajattelun kehittyminen tuotantosuuntautuneesta markkinointiajattelusta myyntisuuntautuneisuuteen ja siitä edelleen asiakaskeisempään ajatteluun. Vaikka seuraavat myyntitekniikat on suunniteltu lähinnä hyödykkeiden myyntiin, samat lainalaisuudet toimivat oletettavasti myös palveluiden myynnissä.

Soittorasias

Tämä on ovelta ovelle –myyjien tapa lähestyä asiakastaan. Myyntipuhe on ennakolta yksityiskohtaisesti harjoiteltu. Se tulee kuin avatusta soittorasiasta, aina samanlaisena. Valmisteltujen myyntipuheiden käytön keskeinen piirre on myyjän aktiivisuus ja asiakkaan passiivisuus myyntineuvottelun aikana. Tällaisen myyjän voi tavata erikoisliikkeessä, tukkukaupassa tai tavaratalossa. Useimmiten kyseessä on tuote-esittely, jossa tuotetta keuhataan ja korostetaan muutamia keskeisiä asioita. Asiakkaan toivotaan mieluiten olevan hiljaa ja kuuntelevan kuin osallistuvan keskusteluun.

Aida-teoria

Teoria perustuu ajatukselle, että ostaja käy mielessään läpi eri tasot, ennen kuin päätös syntyy. Aida on suostutteluteoria, jolloin viestin on ensin herätettävä kohteen huomio (attention), saatava aikaan mielenkiintoa (interest), luotava ostohalua (desire) ja viritettävä toimintaan (action). Myyntiargumentit on järjestetty niin, että ne mahdollistavat edellä kuvatun kaltaisen prosessin. Tällöin asiakas otetaan huomioon yksilönä. Tekniikka on myyjäkeskeinen: myyjä kontrolloi ja johtaa keskustelua, ja asiakkaalle jää altavastaajan rooli (Churchill ym. 1993, 58). AIDA on selvä parannus soittorasias -menetelmään, mutta kaavan mukainen käyttäytyminen rajoittaa kuitenkin myyjän ja asiakkaan välistä kanssakäymistä.

Painonappi -myyntiteoria

Painonappiteoriassa myyjän on keksittävä asiakkaan mielessä liikkuva halu tai tarve ja sitten osoitettava tapa sen hyödyntämiseen – vain napin painallus. Tässä myyjä luonnollisesti keskittää sanomansa edustamiensa hyödykkeiden mukaisesti. Myyjä etsii, löytää ja osoittaa ensiksi asiakkaalleen tarpeen ja sen jälkeen osoittaa, miten hänen edustamansa hyödyke kykenee tarpeen tyydyttämään. Menetelmän pääasiallinen käyttö suuntautuu jatkuviin

asiakasyhteyksiin, koska menetelmän kehittäminen toimivaksi edellyttää luottamuksellisia asiakassuhteita.

Ongelmanratkaisuteoria

Ongelmanratkaisuteoria on kehittynyt painonappiteoriasta. Pyrkimyksenä on mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Teoria perustuu asiakkaan luottamukseen. Myyntitapahtumassa huomion kohteena on asiakas. Myyjä ei pyri ylipuhumaan asiakastaan tai manipuloimaan hänen käyttäytymistään.

Grid -myyntiteoria

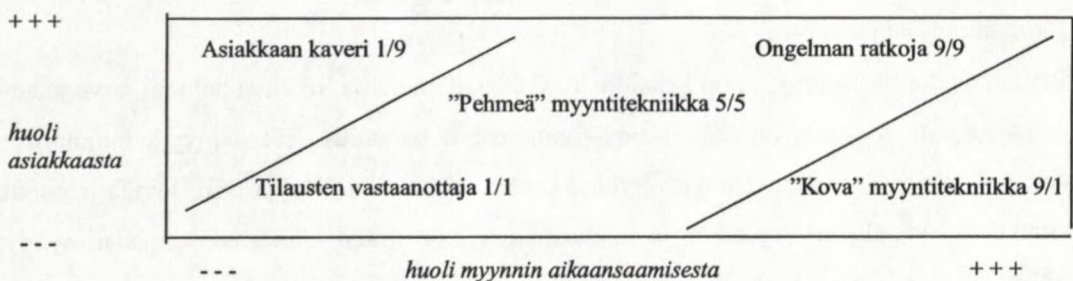
Grid -teorian avulla on mahdollista määrittää, miten myyjä asennoituu myyntityöhönsä ja millaista myyntiteoriaa hän itse työssään toteuttaa. Myyntiä tarkastellaan kahden perusmuuttujan, huomio myyntiin ja huomio asiakkaaseen, avulla. Samoin myyjä analysoi ostajien ostokäyttäytymistä kahden perusmuuttujan, huomio kaupantekoon ja huomio myyjään, avulla. Kutakin myyntityyliä vastaa asiakasruudussa ostotyyli. Grid-tyyleissä on kaikkiaan 10 perustyyliä, joista viisi on asiakkaan ja viisi myyjän. Menetelmän etu on siinä, että se auttaa ymmärtämään myyjän omaa myynti-käyttäytymistä sekä myös asiakkaiden reaktioita.

Blake ja Mouton'in (1978, 20) ja Usunierin (1996, 455) mukaan seuraavat peruseikat vaikuttavat siihen, mihin strategiaan myyntitilanteissa päädytään:

- yksilön oma taipumus
- tilannetekijät (myyntitavoitteet, ostajan vastarinta, kilpailijoiden toimet)
- myyjän edustaman yrityksen luonne (perinteet, kokemukset)
- asiakkaan reaktiot myyntitilanteessa .

Yrityksen henkilökunta voi olla joko myyntiorientoitunutta tai asiakasorientoitunutta. Kuvio 12 kuvaa erilaisia myyntitapoja, joissa painotus vaihtelee asiakkaaseen keskittymisessä tai myynnin aikaansaamisessa.

Kuvio 12. Myyntitekniikat



Lähde: Blake & Mouton 1978, 15; Usunier 1996, 464

4.4 Myyntineuvottelu

Myyntineuvottelu voidaan määritellä tapahtumaksi, jossa myyjä ja asiakas mielipiteitä vaihtaen eli neuvotellen pyrkivät sopimukseen asiakkaan ongelman ratkaisemisesta. Neuvottelussa päästään kaupan päättämisestä joko positiiviseen tai negatiiviseen yhteisymmärrykseen. Myyntineuvottelu perustuu suurelta osin tietojen hankintaan, seulontaan ja käsittelyyn. Kun puhutaan palveluiden markkinoinnista, myyntineuvottelua voidaan pitää juuri palvelujen myynnin ”myyntitekniikkana”.

Asiakkaan tarpeista lähtevässä ongelma-keskeisessä myyntineuvottelussa myyjä käy neuvotteluja tarkoituksenmukaisemmaksi katsomallaan tavalla ja asiakkaan näkemykset vaikuttavat tapahtumien kulkuun. Tarvekeskeinen myyntineuvottelu rakentuu seuraavista osista (Erkkilä 1984, 77-80):

1. Neuvottelun kokonaistilanteen tiedostaminen
2. Taustatietojen hankinta
3. Neuvottelun tavoitteiden määrittäminen
4. Osatavoitteiden muodostaminen
5. Lupa tarvekartoitukseen
6. Tarvekartoitus
7. Tarjouksen tekeminen asiakkaalle
8. Tarjouksen soveltuvuuden tarkastelu
9. Johtopäätösten tekeminen yhdessä asiakkaan kanssa
10. Tarjouksen yksityiskohdista sopiminen
11. Ratkaisu
12. Jatkotoimien käynnistäminen

Käytännössä myyntineuvottelu voi alkaa miltei mistä kohdasta tahansa. Myyjän on tärkeää johtaa neuvottelua siten, että asiakas saa riittävän monipuoliset tiedot. Myyjälle on tärkeää kokonaistilanteen tiedostaminen sekä se, että asiakas että myyjä vaikuttavat asioiden käsittelyyn, jolloin syntyy todellinen neuvottelutilanne, jossa viestinnän kaksisuuntaisuus toteutuu.

4.5 Henkilökohtainen myyntityö kilpailukeinona

Palveluorganisaatiossa työntekijät ovat avainasemassa määriteltäessä palvelun laatua ja viime kädessä asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan silmissä myyjä on yhtä kuin yritys. Voidaan sanoa, että palvelun laadun määrittelevät asiakkaat ja sen luovat työntekijät. Näin ollen onkin selvää, että yritysten on pyrittävä ohjailemaan asiakassuhteitaan tehokkaasti, jotta tuloksena olisi tyytyväinen asiakas. Ei ole merkityksellistä, kuinka hyvää kokonaispalvelua on

tarkoitus tarjota tai kuinka loistava markkinointisuunnitelma on, jos kaiken tekee tyhjäksi epäonnistunut kohtaaminen asiakkaan ja myyjän välillä. (Craig 1989)

Henkilökohtainen myyntityö on sosiaalista käyttäytymistä. Se on viestintätilanne, jossa jokaisen mukana olevan osapuolen persoonallisuustekijät, asenteet ja motiivit vaikuttavat lopputulokseen (Wilkie 1990, 493). Henkilökohtainen myyntityö on markkinoijan kontrolloitavissa oleva kuluttaja tietolähde (Peter & Olson 1990, 319).

4.5.1 Tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä

Henkilökohtaisen myyntityön tehokkuus voidaan määritellä eri tavoin. Jos näkökulma on myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus, tehokkuus on ongelman ratkomista, minkä myötä sekä myyjä että ostaja löytävät tyydyttävän ratkaisun. Myyjän näkökulmasta katsottuna tehokkuus vuorovaikutussuhteissa toteutuu silloin, kun myyjän suosittelemat ratkaisut muodostuvat asiakasvuorovaikutusten kautta.

Myyjän tiedot asiakkaistaan sekä käytettävissä olevista myyntistrategioista vaikuttavat huomattavasti myyntisuoritukseen. Tehokas myyntityö edellyttää ainakin kahdenlaisten tiedon rakenteiden olemassaoloa. Kategoriarakenteet tarkoittavat erilaisten asiakastyypien tunnistamista, tietoa asiakkaiden ominaisuuksista, motiiveista ja käyttäytymisestä. Käsikirjoitusrakenteet sisältävät tietoa sarjasta tapahtumia, jotka yleensä esiintyvät myyntitilanteissa ja jotka voivat ohjata myyjän käytöstä vastaavissa tilanteissa. Molempia tiedon rakenteita tarvitaan, jotta pystytään reagoimaan myyntitilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka tiedon rakenteiden läsnäoloa myyjän suorituksissa onkin pidetty mielenkiintoisena alueena, sen vaikutusta myyntitehokkuuteen on vielä harvoin esitetty empiirisellä tasolla. (Leong ym. 1989)

Kategorisointi on ihmiselle tyypillistä. Yleisesti ottaen, ihmisillä on taipumus jakaa maailma kategorioihin, jotta samaan kategoriaan kuuluvia esineitä, ihmisiä tai tapahtumia voidaan kohdella samalla tavalla. Tehokkaat myyjät käyttävät useita kategorioita luokitellessaan erilaisia asiakkaita. Tehokkaiden myyjien käyttämät kategoriat ovat myös tarkasta määriteltäviä ja siten ohjaavat myyntikäyttäytymistä kohdistetusti. (Weitz ym. 1986)

Tehottomien ja tehokkaiden myyjien erona ovat myös kategorioiden sisällöt. Tehokkailla myyjillä kategorioihin sisältyy kahdenlaista tietoa: selittävää tietoa ja menettelytapatietoa. Selittävä tieto koostuu kategoriaa selittävistä faktoista. Selittävä tieto kasvaa kykyjen lisääntyessä. Myyjille olennaista selittävää tietoa ovat asiakkaiden ominaisuudet, motiivit ja

käyttäytyminen. Menettelytapatieto vastaa myyjien eri asiakkaisiin käyttämiä myyntistrategioita. (Weitz ym. 1986). Tutkimuksissa on todettu, että tehokkailla myyjillä on parempi tiedon taso eri kategorioiden asiakkaista. Heillä on tiedossaan myös enemmän myyntistrategioita, joita he voivat käyttää erilaisten asiakkaiden kanssa (Leong ym. 1989). Tehokkaiden myyjien kategorisointi on eriytyneempää kuin tehottomien myyjien. Tämän mukaan tehokkaat myyjät käyttävät erilaista myyntistrategiaa esimerkiksi ensiasiakkaille kuin uusintaostajille (Sujan ym. 1988)

On tehty myös tutkimuksia myyjän ja ostajan aktiivisuudesta heidän välisessä vuorovaikutuksessa. Voitiin todeta, että myyjä on se osapuoli, joka vastaa siitä, missä määrin eri vaihtoehtoja ostettavaksi tuotteeksi haetaan ja arvioidaan (Williams & Spiro 1985). Usein myyntitapahtumassa myyjällä on erittäin suuri merkitys asiakkaan ostopäätöksen muotoutumisessa. Hänen arvostuksensa ja mieltymyksensä vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Eräiden tutkimusten mukaan myyjät ovat yleensä aktiivisempia ohjaamaan ostopäätöstä niiden tuotteiden suuntaa, joista he itse pitävät enemmän. Tällöin siis asiakkaan halut ja tarpeet eivät olekaan etusijalla. On kuitenkin pidettävä mielessä, että viime kädessä prosessi on aina vuorovaikutteinen. (Wilkie 1994, 418)

Empiiriset tutkimukset ovat selvittäneet erilaisten myyntiviestien tehokkuutta. Myyjän kyvyllä mukautua asiakkaaseen on merkitystä. Äärimmäinen tapaus on myyjä, joka käyttää kaikkiin asiakkaisiinsa samaa myyntipuhetta (vrt. Soittorasia-tekniikka). Vastakohtana on myyjä, joka toteuttaa yksilöllistä käyttäytymismallia kullekin asiakkaalleen. Käyttämällä kulloinkin sopivinta vaikutustapaa ja viestintää, myyjä lisää tehokkuuttaan. Myyjän käyttäytymistä ohjaavat myös erilaiset vaikutustekniikat sekä tilanteen ohjaileminen esim. painostamalla asiakasta. (Weitz 1981)

Tutkijat ovat esittäneet, että myyntikäyttäytymisen tulisi vaihdella riippuen ostajan ominaisuuksista. Myyjän resurssit vaikuttavat siihen, millä alueilla myyjä on tehokas. Ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa on myös molemminpuolista valtaa. Se on lähinnä asiakkaan riippuvaisuutta myyjältä saamastaan informaatiosta tai vastaavasti tulospalkkauksella työskentelevän myyjän riippuvaisuutta asiakkaan ostopäätöksestä. Molemminpuolisen vallan määrä riippuu siis yhden osapuolen vaikutuksesta toisen osapuolen tavoitteiden saavuttamiseen. (Weitz 1981) Kuvio 13 havainnollistaa myyjän tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kuvio 13. Myyjän tehokkuuteen vaikuttavat tekijät

**MYYJÄ-OSTAJA VUOROVAIKUTUKSEN
OMINAISUUDET**

- kaupanteon taso
- molemminpuolinen valta
- suhteen laatu
- tulevin vuorovaikutusten ennakoiminen

MYYNTEIKÄYTTÄYTYMINEN

- mukautuminen asiakkaisiin
- vaikutuspohjan luominen
- käytetyt vaikutustekniikat
- suhteen ohjaileminen

MYYJÄN RESURSSIT

- tuote- ja asiakastietämys
- analyyttiset - ja ihmistenväliset kommunikointikyvyt
- vaihtoehtojen olemassaolo

OSTAJAN OMINAISUUDET

- tarpeet, uskomukset
- tieto vaihtoehtoista
- ostotapahtuman luonne

TEHOKKUUS

Lähde: Weitz 1981, mukaillen

Henkilökohtainen myyntityö on ainoa markkinointikommunikaation osatekijä, jossa välitettävä sanoma voidaan täysin sopeuttaa sanoman vastaanottajan eli kuluttajan tarpeisiin ja odotuksiin. Jotta se onnistuisi, tulisi muistaa että myyjä ja ostaja muodostavat vuorovaikutusparin. Tämän vuoksi myyntitapahtuman onnistumiseen eivät vaikuta joko myyjä tai ostaja, vaan näiden keskinäinen vuorovaikutus. (Wilkie 1994, 416)

Henkilökohtainen myyntityö ei siis ole pelkkää toisen ihmisen vaikuttamista toiseen, vaan se on sosiaalista käyttäytymistä. Siinä jokaisen osapuolen persoonallisuus, asenteet ja motiivit vaikuttavat lopputulokseen. Myyntitapahtumassa myyjä käyttää sekä objektiivista että subjektiivista tietoa. Usein subjektiivisen tiedon välittämiseen sisältyy suostuttelua ja ehkä painostustakin. Näiden läsnäolon asiakas yleensä tunnistaa ja usein suhtautuu niihin myönteisesti, ostopäätöstä helpottavina tekijöinä. (Wilkie 1994, 416)

Kuluttajan ja myyjän kommunikoinnin onnistumista on tutkittu myös samankaltaisuuden näkökulmasta. Tutkimukset (Busch & Wilson 1976; Churchill ym. 1975; ref. Ray 1982, 341) osoittivat, että samankaltaisuudella on positiivista vaikutusta kuluttajan ja myyjän välisessä kommunikaatiossa.

4.5.2 Luottamuksen merkitys

Luottamus on tärkeä tekijä vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksen avulla voidaan luoda rakentavaa vuoropuhelua. Ostajan myyjä kohtaan tuntemaa luottamusta ovat omiaan

edistämään yrityksen tai tuotteen merkit ja logot sekä tietenkin aiemmin hankitut tai muilta ihmisiltä kuullut kokemukset. Korkea luottamus helpottaa keskinäistä hyväksyntää ja avoimuutta ilmaista itseään. Se edistää ja yhdistää käytöstä, etenkin tarpeiden ja prioriteettien ilmentämisessä. (Schurr & Ozanne 1985)

Alhainen luottamustaso puolestaan saa aikaan puolustavaa käytöstä. Alhainen luottamustaso edeltää hajottavaa käyttäytymistä, sillä se saa aikaan välttelevää, myönty-vää tai aggressiivista kommunikointia, joka kätkee sisäänsä todelliset mielipiteet ja asenteet. (Schurr & Ozanne 1985)

Myyjän ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa on tärkeä merkitys rehellisyydellä ja uskottavuudella. Jos kuluttaja kokee myyjän objektiivisena ja vilpittömänä, on suurempi todennäköisyys, että kuluttaja uskoo myyjän sanomaan (Schiffman & Kanuk 1987, 331).

4.5.3 *Suhtautuminen asiakkaisiin*

Myyntityössä on mahdotonta ajatella neuvottelevansa vain sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat kaikin tavoin otollisessa neuvottelutilanteessa. Asiakkaat on kohdattava sellaisina kuin he ovat. Myyjän tulisi osata virittää asiakkaansa neuvottelunhaluiseksi, halukkaaksi vuorovaikutustilanteeseen, joka tuloksien syntymisen kannalta on välttämättömyys. Myyjän pitää ymmärtää asiakastaan. Alue, jolla voidaan vaikuttaa myyntituloksiin ja ilman, että kilpailijat sitä aivan heti pystyvät jäljittelemään, on myyjän asenne.

Myyjien asenteilla on suuri merkitys asiakaspalvelun muodostumisessa. Se, miten myyjät tuntevat tulevansa itse työpaikassa kohdelluiksi, heijastuu siihen, miten he katsovat asiakkaita kohdeltavan. Voidaan siis sanoa, että myyjät eivät kohtelee asiakkaitaan yhtään paremmin kuin miten he tuntevat tulevansa kohdelluiksi yrityksessä, jossa he työskentelevät. (Weitzel ym. 1989)

Kuten luvussa kaksi käsiteltiin, asiakastyytyväisyys syntyy silloin, kun asiakkaan kokema palvelun taso ja hänen odottamansa palvelun taso vastaavat toisiaan. Yleensä kokemukset, jotka poikkeavat odotuksista, huomataan ja muistetaan parhaiten. Näin ollen asiakkaat kokevat pettymyksen, jos he saavat vähemmän kuin odottivat, ja heihin tekee syvän vaikutuksen kaikki, mikä ylittää odotukset. Asiakkaat, jotka saavat palvelutilanteessa jotakin enemmän kuin mistä ovat neuvotelleet, palaavat luultavasti liikkeeseen uudestaan. (Craig 1989)

Asiakkaan ymmärtämistä ja asennoitumista voi edistää myönteisyyden opettelulla. Myönteisyys puheessa on jokaisen kuultavissa ja havaittavissa. Sen sijaan myyjän omat ajatukset, tapa, jolla hän pohtii ja lähestyy ongelmia, on hänen omaa aluettaan, mutta se heijastuu myös myyntityöhön. Myyjä, joka kykenee asennoitumisellaan ja koko olemuksellaan osoittamaan asiakkaalleen olevansa auttamassa häntä hänen ongelmissaan, onnistuu tehtävässään parhaiten. Myyntityö poikkeaa monesta muusta ammatista siinä suhteessa, että siinä onnistuminen suorastaan edellyttää tekijältään myönteistä perusvirettä. (Erkkilä 1984, 96-105)

4.5.4 Koulutuksen merkitys henkilökohtaisen myyntityön tukena

Pohdittaessa myyntikoulutusta on pidettävä mielessä myyntityön monimuotoisuus. Yritystaloudellinen tietämys mahdollistaa toimimisen taloudellista tietämystä edellyttävissä tehtävissä. Erikoistumiskoulutus lisää alan asiantuntemusta ja tuotetietoutta. Suunnittelukoulutuksen tavoitteena on opettaa myyntityön tekijät suunnittelemaan työnsä tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tämä tarkoittaa mm. ajankäytön, asiakashankinnan, myyntineuvottelujen ja asiakastapaamisten suunnittelua. Onnistuminen tehtävässä edellyttää yleensä perusteellista oman työnsä ohjausta. Myyntikäyttäytymiskoulutus pitää sisällään asennekoulutuksen ja neuvottelutaitokoulutuksen. Tämän koulutuksen tavoitteena on tarkastella myyjän näkemystä omasta ammatistaan, tarkastella vuorovaikutustilanteita psykologiselta kannalta ja harjoitella neuvottelutaitoa ja omaa käyttäytymistä. (Erkkilä 1984, 106-111)

4.6 Henkilökohtainen myyntityö asiantuntijapalveluiden kannalta

Nykyaikana myyjien pitää olla omien palvelutuotteidensa huippuasiantuntija. He eivät edusta ainoastaan yritystään asiakkaiden suuntaan, vaan heihin henkilöityy koko heidän edustamansa yritys. Tästä syystä heidän tulee olla laajasti valmentautuneita ja tietoisia useista asioista ennen kuin he tapaavat asiakkaitaan. (Kossen 1983, 92-93) Tämä korostuu erityisesti asiantuntijapalveluissa, koska yleensä asiakas kommunikoi vain oman henkilökohtaisen neuvojansa kautta.

Kun puhutaan asiantuntijapalveluista ja toimialana on pankin sijoituspalvelut, henkilökohtainen neuvoja on usein ainoa linkki asiakkaan ja organisaation välillä. Näin ollen on hyvin todennäköistä, että asiakas on kysyy ja on kiinnostunut muistakin kuin pelkästään hänelle tarjottavista palveluista. Näin ollen neuvojan on kyettävä asettautumaan asiakkaan tilanteeseen ja ymmärrettävä tämän (liike)toimintaan liittyviä monimutkaisiakin asioita. Neuvojan on kyettävä hallitsemaan tietoja myös oman erikoisalueensa ulkopuolelta ja

kyettävä soveltamaan niitä. Tämä tarkoittaa perusvalmiuksia toimia asiakkaan neuvojana koskien myös otto- ja antolainausta, maksukortteja, maksujen välitystä ja niiden edelleen.

Potentiaalinen asiakas esittää aina jonkinlaisia vastaväitteitä myyntitilanteessa. Vastaväite voi olla joko psykologista vastustusta, mikä voi aiheutua siitä, että kyseinen henkilö ei halua tehdä päätöstä, ei viihdy myyjän seurassa tai ei halua antaa periksi. Toinen vastustusmuoto on looginen vastustus, joka aiheutuu esimerkiksi hinnasta, riskinsieto-kyvystä tai palvelutuotteen ominaisuudesta. (Kotler 1994, 704-707)

Yksityiskohtaisemmin vastaväitteet voidaan jakaa 1. todellisiin, 2. emotionaalisiin, 3. asia-perusteisiin ja 4. kilpailevien tuotteiden ja hinnan nostamiin vastaväitteisiin. Näennäisiin vastaväitteisiin asiakas ei edes halua vastausta. Emotionaaliset vastaväitteet liittyvät epärointiin, haluun välttää päätöksentekoa tai ennakkoluuloon. Kohdat 3 ja 4 ovat todellisia, ja niistä selviytyminen edellyttää myyjältä hyvää oman tuotteen ja kilpailevien tuotteiden tuntemista sekä kykyä huomata uusia asiakkaiden tarpeisiin sopivia kriteerejä, jotka vahvistavat myyjän oman tuotteen hyötyjä asiakkaalle (Lund 1980, 177-192). Positiivinen lähestymistapa vastaväitteiden käsittelyssä on ensiarvoisen tärkeää. Luottamuksen ja positiivisen perusvireen tulee säilyä osapuolten välillä, jotta yhteistyö on menestyksellistä myös tulevaisuudessa.

Luvussa 3 Asiantuntijapalvelut tuotiin esille muun muassa se seikka, kuinka asiantuntijan tehtävänä on ohjailta asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä hyvä ratkaisu. Samoin todettiin, kuinka asiantuntijapalveluita ostava asiakas on riippuvaisempi palvelun tuottajasta kuin tavanomaisten palveluiden kohdalla, mikä tuo enemmän epävarmuutta valinta- ja päätöstilanteeseen, koska arviointikriteerit eivät ole kokonaisuudessaan tiedossa ja vertailu on vaikeaa. Tämä epävarmuus voi heijastua vastaväitteisiin ja päätösprosessiin, jolloin myyntikäyttäytymisellä ja vastaväitteiden käsittelyllä voidaan olettaa olevan ratkaisevaa merkitystä onnistuneen lopputuloksen kannalta erityisesti asiantuntijapalveluiden osalta, jotta saadaan aikaan ostopäätös.

4.7 Yhteenveto

Yhteenvetona tästä luvusta voidaan todeta, että henkilökohtainen myyntityö on työtä, jossa korostuu sosiaalinen käyttäytyminen. Myyjä tasapainottelee kahden tekijän, asiakkaan auttamisen ja yrityksen hyvän tuloksen, välillä. Myynnin vuorovaikutustilanteessa myyjän myyntikäyttäytyminen korostuu. Mitä enemmän myyjä osaa käyttää hyväkseen

vuorovaikutustilanteessa esiin tulevia tietoja ja asettua asiakkaan asemaan, sitä paremmin hän todennäköisesti onnistuu tehtävässään. Onnistuminen vaatii positiivista perusvirettä ja asennetta kaiken aikaa. Myyntityön tehokkuuteen vaikuttavia seikkoja ovat edellä mainittujen lisäksi myyjän resurssit ja ostajan ominaisuudet.

Kun pohditaan myyntityötä asiantuntijapalveluiden kannalta, niin menestyksellisessä myynnissä ja asiakassuhteiden jatkuvuuden takeena korostuvat oman työn ohjaus ja neuvottelutaito. Muita myynnin lopputulokseen vaikuttavia piirteitä ovat luottamuksen merkitys asiakassuhteessa ja myyjän asiantuntemus palvelutuotteesta. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa asiakas usein kommunikoi vain yhden henkilökohtaisen myyjän kanssa, joten myyjään henkilöityy koko hänen edustamansa yritys. Voitaneen todeta, että henkilöstön tiedon ja taidon ja sen ylläpitämisen tasolla on ensisijainen merkitys asiantuntijaorganisaation menestymiselle.

5 SISÄINEN MARKKINOINTI

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä sisäiseen markkinointiin ja sen merkitykseen palveluyrityksessä. Aluksi tarkastellaan sisäisen markkinoinnin teoriaa ja sen jälkeen sen tehtäviä ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi pohditaan sisäistä markkinointia asiakassuhteiden menestyksellisyyden kannalta.

Luvun tavoitteena on vastata teoriaosan alaongelmiin:

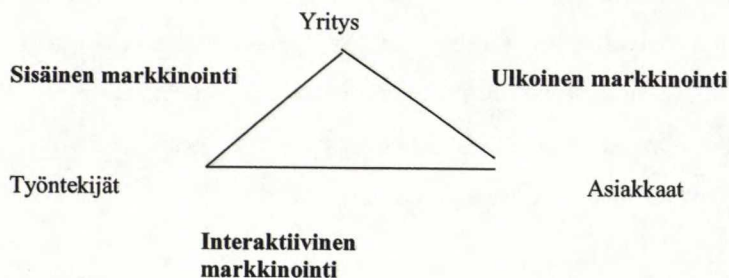
- Mitä on sisäinen markkinointi ja sen tehtävät palveluyrityksessä ?
- Mitkä ovat sisäisen markkinoinnin keinoja ?

5.1 Johdanto

Kuten luvussa neljä todettiin, markkinointiviestintä integroi eri viestintäkeinot toisiinsa. Tapaan, miten viestintäkeinoja käytetään, vaikuttaa muu yritysviestintä ja päinvastoin. Yrityksen omaksuma markkinointiajattelu ilmenee tavoissa, joilla viestintää hoidetaan. (Vuokko 1993, 9)

Jokaisella yrityksellä on omat sisäiset markkinansa, jotka muodostuvat yrityksen työntekijöistä (Kotler 1994, 470). Sisäinen markkinointi keskittyy nimensä mukaisesti sisäisiin markkinoihin, ja sen tavoitteena on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittäminen. Kuvio 14 havainnollistaa sisäisen markkinoinnin asemaa suhteessa muihin markkinoinnin ulottuvuuksiin palveluyrityksessä.

Kuvio 14. Palveluyrityksen kolme markkinointiulottuvuutta



Lähde: Kotler 1994, 470, mukaillen

Ulkoinen markkinointi käsittää siis perinteisen markkinointiviestinnän, joka suuntautuu yritykseltä asiakkaille. Sisäinen markkinointi sisältää ulkoisten markkinointitoimenpiteiden

kaltaisia toimia kohdistettuna yrityksen sisällä sen työntekijöihin. Interaktiivinen markkinointi puolestaan on palveluyrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden välistä kanssakäymistä itse prosessissa. (Kotler 1994, 471-472)

Yhtenä sisäisen markkinoinnin yleisenä määritelmänä voidaan pitää mm. Berryn ja Parasuraman (1991, 151) esittämää määritelmää, jonka mukaan sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on houkutella, kehittää, motivoida ja pitää päteviä työntekijöitä yrityksessä, joka tyydyttää heidän tarpeensa. Voidaan puhua ajatustavasta, jonka mukaan työntekijöitä kohdellaan kuin asiakkaita. Sisäinen tuote koostuu työpaikasta ja ympäristöstä, joka motivoi työntekijöitä reagoimaan myönteisesti johdon asiakaskeskeisyyttä ja hyvää vuorovaikutteista markkinointia koskeviin vaatimuksiin sekä houkuttelee hyviä työntekijöitä yritykseen ja saa heidät pysymään siellä (Grönroos 1990, 271).

Sisäinen markkinointi on alun perin ollut käytännöllinen johdon työkalu, ja se on myöhemmin laajentunut johtamisfilosofiaksi. Kapeasti katsoen sisäinen markkinointi voidaan nähdä vain viestintänä, ja sen käytön päämääränä on saada aikaan hyvälaatuinen palvelu. (Lehtinen & Storbacka 1986, 154).

5.2 *Sisäisen markkinoinnin tehtävät*

Lehtisen ja Storbackan (1986, 154-157) mukaan sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tehtävää: Vision viestiminen ja asiakkaiden odotusten tulkitseminen.

Ensimmäisen tehtävänä on viestiä yrityksen tarkoituksesta, perusarvoista ja toimintamalleista. Se on tärkeää sekä motivoinnin kannalta että siitä syystä, että henkilöstön tulee ymmärtää merkityksensä yrityksen kokonaisuudessa ja sen tulee pystyä sijoittamaan itsensä yrityksen visioon. Laadukkaan palvelun tuottamisen lähtökohtana on henkilöstön kyky tulkita asiakkaiden odotuksia. Vision viestiminen henkilöstölle on tärkeää siksi, että henkilöstön tulkinnan asiakkaiden odotuksista on havaittu riippuvan siitä, että johto on pystynyt saamaan henkilöstön sisäistämään yrityksen vision.

Toisena sisäisen markkinoinnin tehtävänä on saada henkilökunta totuuden hetkellä tulkitsemaan ja ymmärtämään asiakkaiden odotukset oikein. Totuuden hetkellä eli hetkellä, jolloin asiakaskontaktihenkilö kohtaa asiakkaan, asiakaspalveluhenkilö tulkitsee asiakkaan odotuksia. Totuuden hetkellä tuotettavan palvelun laatu on riippuvainen siitä, miten hyvin henkilöstö on pystynyt tulkitsemaan asiakkaan odotukset. Henkilöstö tuottaa sellaisia

palveluja, joita olettaa asiakkaan odottavan. Näin asiakas voi myös saada sellaisia kokemuksia, jotka eivät olleet odotusten mukaisia. Yrityksen tarkoituksen, perusarvojen ja toimintamallien tulisi sopia asiakkaiden odotusten kanssa mahdollisimman hyvin yhteen. Tulkinta on helppoa, jos perusarvot ja toimintamallit on oikein ymmärretty.

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään siis helpottamaan asiakkaan odotusten tulkintaa. Yksinkertaisimmillaan sisäinen markkinointi tarkoittaa, että edesautetaan tulkintaprosessia.

Kuva 15. Asiakkaiden odotusten tulkinnan helpottaminen



Lähde: Lehtinen ja Storbacka 1986, 157, mukaillen

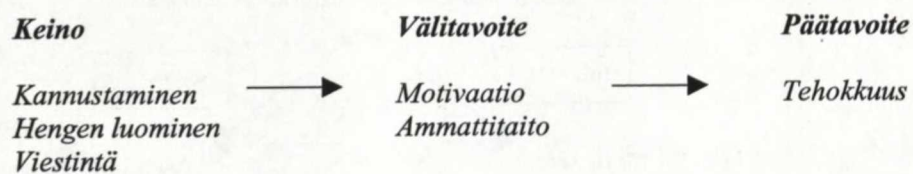
Kotler (1994, 22) puolestaan määrittelee sisäisen markkinoinnin tehtäväksi menestyksellisesti rekrytoida, kouluttaa ja motivoida henkilöstöä, jotta he voivat parhaalla mahdollisella tavalla palvella yrityksen asiakkaita. Gummeson (1994, 5) on puolestaan havainnut yrityksen sisäisten suhteiden koostuvan esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvasta sisäisestä markkinoinnista ja markkinoinnin ja tuotannon välisestä laatuun tähtäävästä yhteistyöstä

Sisäinen markkinointi lähtee siis siitä, että hyvin motivoitunut työntekijä pyrkii huonosti motivoitunutta paremmin suoriutumaan tehtävistään, ja täten palvelun laatu paranee. Palveluja ei voida markkinoida ulkoisille markkinoille menestyksellisesti ennen kuin organisaation työntekijät ovat ymmärtäneet ja hyväksyneet yrityksen sisäiset toimenpiteet, joiden tarkoituksena on parantaa palvelukulttuuria ja pitää henkilökunta palveluhenkisenä. Siksi organisaation on kiinnitettävä huomio sisäisiin markkinoihinsa. (Grönroos 1998, 22) Palvelun laadun parantamisen lisäksi sisäisen markkinoinnin tehtävänä on vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja siihen liittyviä korkeita kustannuksia. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytetään yleensä seuraavia keinoja: rekrytointi, koulutus, sisäinen viestintä, motivointi, urakehitys, osastojen välinen yhteistyö, valtuuttaminen, yrityksen rakenne ja muutosvastarinnan vähentäminen. (Taylor & Cosenza 1997, 3).

Menestyksellinen markkinointi työntekijöille auttaa saavuttamaan menestystä ulkoisille asiakkaille suunnatetuissa markkinointitoimissa. Sisäinen markkinointi voidaan nähdä yhtenä tapana saavuttaa tasapaino operatiivisen tehokkuuden ja myynnin välillä. (Gilmore & Carson 1995, 296)

Eräs sisäisen markkinoinnin teoreettinen malli on esitetty kuviossa 16. Mallin mukaan kannustamisella, hengen luomisella ja jatkuvalla viestinnällä voidaan saavuttaa henkilöstön motivaatio ja kehittää heidän ammattitaitonsa tarvittavan vankaksi.

Kuvio 16. Sisäisen markkinoinnin malli



Lähde: Grönroos 1982 a, 164-169

Näillä toimenpiteillä voidaan luoda yritykseen positiivinen ilmapiiri ja yhteishenki. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet luodaan yrityksen johdossa, jolta se edellyttää selkeää visiota siitä, mitä sisäisellä markkinoinnilla pyritään saavuttamaan. Lähtökohtana on se, että organisaatiossa vallitseva johtamistyyli, ilmapiiri ja esimiestyöskentely motivoivat yrityksen kaikkia henkilöitä suorittamaan oman tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Näiden periaatteiden tulee kulkea yhtenäisinä läpi koko organisaation, ja niiden tulee myös olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Jotta sisäinen markkinointi olisi tehokasta, sen tulee vaikuttaa kaikkiin suuntiin organisaatiossa. (Rope 1991, 114). Sen tarkoituksena ei ole keskittyä vaikuttamaan ainoastaan alempien tasojen tehokkuuteen ja motivaatioon, vaan sen tulee toimia alhaalta ylöspäin aina ylimpään johtoportaaseen saakka. Sisäisen markkinoinnin onnistumisen ja tehokkuuden kannalta ylimmän johdon tuki on avainasemassa. (Grönroos 1982 b, 57-58).

Sisäisen markkinoinnin tehokas hyödyntäminen asettaa vaatimuksia organisaatiolle. Organisaation tulee pyrkiä luomaan ja jatkuvasti kehittämään viestintäkanaviaan, informaation keräämiseen liittyviä toimintoja sekä esimerkiksi sisäisten viestien selkeyttä ja kohdistamista eri kohderyhmiin (Dibb & Simkin 2000, 493). Sisäisen markkinoinnin tehokas toteuttaminen vaatii yritykseltä toimivia tietojärjestelmiä, suhdetoimintaosaamista ja sisäisten kohderyhmien segmentoimiseen ja heidän tarpeidensa kartoittamiseen tarvittavaa markkinointiosaamista.

Normann painottaa, että sisäisen markkinoinnin tulisi olla palveluorganisaation jokapäiväistä elämää. Mutta aivan kuten ulkoisessakin markkinoinnissa, joskus tarvitaan erikoiskampanjoita myös sisäisessä markkinoinnissa. Tällaisia tilanteita on mm. strategisen aseman uudelleenarviointi, uudenlaisten palvelujen käyttöönotto tai uudelleen määritellyt palveluajatukset. ”Sitä, mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään asiakkaillekaan”. (Normann 1984, 106 - 107) Sisäinen markkinointi voidaan nähdä myös jonkin strategian tai suunnitelman edistämisenä, jolloin sisäinen markkinoija on henkilö tai yrityksen osasto, joka haluaa markkinoida suunnitelmaansa käyttämällä markkinoinnin keinoja saadakseen suunnitelmalle hyväksynnän sisäisessä kohderyhmässään (Lings & Brooks 1998, 328). Tällöin sisäiseen markkinointiin yrityksen sisällä identifioidaan sisäisiä segmenttejä, joille yrityksen tavoite ja strategia kommunikoidaan kohderyhmää varten räätälöidyn viestinnän avulla (Piercy 1995). Sisäisinä markkinoijina voivat toimia esimerkiksi myynti- ja markkinointiosastot: yrityksen myyntijohto markkinoi esimerkiksi lanseerauksen strategian ja tavoitteet myyntihenkilöstölleen.

Huolimaton sisäinen markkinointi vaikuttaa ulkoiseen markkina-asemaan, koska sisäinen ja ulkoinen markkinointi ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa; palvelujen tason säilyttäminen on riippuvainen työntekijöiden motivaatiosta, tuottavuudesta, ammattitaidosta ja etiikasta. Normann (1984, 33-34, 107) tiivistää sisäisen markkinoinnin tehtävät seuraavasti:

- palvelutoimituksen (henkilökunta – asiakas – fyysis-tekniset resurssit) laatunormien säilyttäminen
- kustannustehokkuus korkean tuottavuuden turvin
- motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta on tärkeä osa yrityskuvan kannalta ja siten se helpottaa myyntiä
- rekrytoinnin helpottuminen.

Pyrittäessä hyviin tuloksiin ulkoisilla markkinoilla henkilöstö tulee huomioida keskeisenä tekijänä. Näin ollen sisäisen markkinoinnin tulee aina edeltää ulkoista markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja markkinoinnillisen ajattelutavan iskostamisessa yrityksen henkilöstöön (Hogg, Carter & Dunne 1998, 879). Tehokkaan sisäisen viestinnän ja suhdeverkoston rakentaminen on eräs edellytys markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksessä (Dibb & Simkin 2000, 483). Keskittyminen ainoastaan asiakkaisiin ja kilpailijoihin ei riitä toimivan markkinointi-filosofian luomiseen yrityksissä. (Gummesson 1998, 242)

Vaikka markkinoinnin toimenpiteiden pääpainon tuleekin kohdistua yrityksen asiakkaisiin, tulee yrityksen menestyäkseen kehittää myös muille kohderyhmille suunnattuja markkinoinnin toimenpiteitä (Dibb & Simkin 2000, 492). Eräs kohderyhmistä on yrityksen

oma myyntihenkilöstö. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet liittyvät henkilöstön tietoisuuden lisäämiseen yrityksen strategista päämäärästä ja heidän motivointiin näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden tuki on välttämätöntä, jos yrityksen markkinointistrategian halutaan onnistuvan (Piercy & Morgan 1991, 82).

Sisäisen markkinoinnin tuloksena eri ryhmien väliset suhteet ja yhteistyö kehittyvät, henkilöstön motivaatio kasvaa ja tätä kautta yrityksen suorituskyky ulkoisilla markkinoilla kasvaa. (Reynoso & Moores 1996)

5.3 *Sisäisen markkinoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä*

Gilmoren ja Carsonin mukaan (1995, 303) sisäinen markkinointi on erityisen tehokasta, jos se tuo eri toimintojen edustajia yhteen. Piercy ja Morgan (1991) ehdottavat sisäisen markkinoinnin kohdejoukon segmentointia. Työntekijät tulisi nähdä sisäisinä asiakkaina, joiden tarpeet ja toiveet eroavat toisistaan. Ydinviestin täytyy kuitenkin olla kaikille sama, jotta saavutetaan yhtenäinen kuva asiakkaalle annettusta palvelulupauksesta. Se edesauttaa myös yhtenäisen palvelulaatutason saavuttavista ja ylläpitämistä läpi organisaation. (Piercy & Morgan 1991; ref Lings & Brooks 1998, 328).

Sisäisen markkinoinnin menestys riippuu siitä, onnistutaanko löytämään keinot innostaa henkilökuntaa luomaan kestävä viestinnällinen ympäristö. (Gilmore & Carson 1995, 303) Tärkeää on luoda ympäristö, jossa asiakaspalvelijat motivoituvat itse itsensä hankkimaan tietoa. Kehitys ja liiketoiminnan muutokset tulisi nähdä positiivisina asioina, jotka tarjoavat mahdollisuuden itsensä kehittämiseen.

Tehokas sisäinen markkinointi vaikuttaa yrityksen toimintaan Berry ja Parasuramanin mukaan (1991, 171) siten, että yritys kilpailee kyvykkäistä työntekijöistä, tarjoaa vision, joka luo tarkoituksen ja syyn työskentelylle, varustaa ihmiset taidoilla ja tietämyksellä, jotta nämä voisivat suorittaa työnsä hyvin, yhdistää henkilöstön hyötymään ryhmätyöskentelyn eduista, vähentää valvontaa, huomioi työntekijöidensä saavutuksia mittaamalla ja palkinnoin sekä perustaa tehtävät yhteiseen suunnitteluun.

Yritys voi kohdata sisäistä vastarintaa pyrkiessään toteuttamaan sisäistä markkinointiaan. Se voidaan nähdä uhkana nykyisille toimenkuville. Valtaa ei haluta delegoida ja joskus henkilöstö on osittain haluton vastaanottamaan valtaa ja vastuuta. Vastustus on yleisintä byrokraattisen kulttuurin organisaatiossa. (Gilmore & Carson 1995, 304)

5.4 Asiakassuhteet ja sisäinen markkinointi

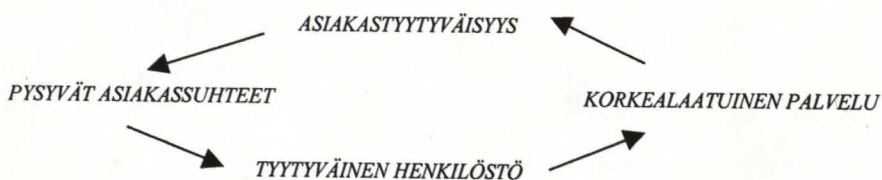
Perinteisesti yrityksen päällimmäinen tavoite on ollut uusien asiakkaiden saavuttaminen. Nykyisin kuitenkin pysyvät asiakassuhteet ja vakaan asiakaskunnan saavuttaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Webster Jr. 1992)

Asiakassuhdemarkkinointi on länsimainen oivallus, joka perustuu ajatukseen, että menestyäkseen kovenevassa kilpailussa palvelun tuottajan on tarjottava asiakkaalleen jotain lisäarvoa. (Tuisku 1994). Pysyvien asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on kannattavaa sekä asiakkaille että palveluyritykselle. Palvelun tuottajalle pysyvät asiakassuhteet tarjoavat mahdollisuuden avoimeen ja säännölliseen tiedon kulkuun yrityksen ja asiakkaan välillä. Näin saadaan kerättyä helposti ja edullisesti arvokasta tietoa asiakkaiden palveluodotuksista. Vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on edullisempaa kuin uusien metsästäminen. Myös henkilöstön hyvinvointi lisääntyy pysyvien asiakassuhteiden kautta, koska henkilöstö on tyytyväisempää, kun se saa palvella tyytyväisiä vakioasiakkaita. (Parasuraman ym 1991)

Asiakkaiden on todettu arvostavan pysyvissä asiakassuhteissa eniten niistä saatavaa turvallisuuden tunnetta. Pitkäaikaisen asiakassuhteen aikana asiakas oppii tuntemaan palvelun tuottajan, ja heidän välilleen syntyy luottamuksellinen suhde. Toiseksi eniten asiakkaat arvostavat asiakassuhteissa niiden tuomia sosiaalisia hyötyjä. Kolmanneksi asiakkaat kokevat saavuttavansa erikoiskohtelun tuottamia räätälöityjä palveluita omien erikoistarpeidensa mukaan. Muutenkin vakioasiakkaat kokevat tulevansa kohdelluiksi ainutlaatuisella tavalla. Myös asiakkaat hyötyvät taloudellisesti pysyvistä asiakassuhteista. (Gwinner ym. 1998)

Toimivat asiakassuhteet hyödyttävät palvelun tuottajaa, sen henkilöstöä ja asiakasta. Kuviossa 17 esitetään pysyvien asiakassuhteiden tuottamia positiivisia vaikutuksia kaikille osapuolille. (Zeithaml & Bitner 1996, 173-176)

Kuvio 17. Pysyvien asiakassuhteiden merkitys henkilöstöön



Lähde: Zeithaml & Bitner 1996, 176, mukaillen

Pysyvien asiakassuhteiden tärkeän merkityksen sisäistäminen voi tarvita muutoksia yrityksen ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja työntekijöiden palkitsemisjärjestelmässä. Muutoksia palkitsemisjärjestelmissä tarvitaan, koska ne perustuvat usein uusien asiakkaiden hankintaa, kun niiden tulisikin heijastaa vanhojen asiakkaiden hyvinvointia. (Zeithaml & Bitner 1996, 171-172) Sisäinen markkinointi on avain asiakkaiden hyvinvointiin.

5.5 Yhteenveto

Pohdittaessa luvun ensimmäistä alaongelmaa, sisäisen markkinoinnin tehtäviä palveluyrityksessä, voidaan todeta, että sisäinen markkinointi on keskeisessä roolissa palveluyrityksessä: Henkilökunnan asenteiden, tietojen ja taitojen tulee olla kunnossa. Sisäiset markkinointitoimenpiteet edesauttavat työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Yrityksen viestintäkanavien tulisi toimia tehokkaasti: hengen luomisella ja kannustamisella luodaan motivoiva ilmapiiri, jolloin motivoitunut työntekijä saa aikaan työssään korkealaatuista palvelua.

Kun puhutaan asiantuntijapalveluista, asiakassuhteen perustekijöistä korostuvat luottamus ja räätälöidyt palvelut. Tämä edellyttää sisäiseltä markkinoinnilta toimivia tietojärjestelmiä ja suhdetoimintaosaamista. Näillä sisäisen markkinoinnin keinoilla helpotetaan myös uudelleenajattelun ja kulttuurin muutosta siellä, missä niitä tarvitaan.

Sisäinen markkinointi on myös strateginen asia, koska henkilöstö on strateginen resurssi. Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena prosessina, joka kytkee yrityksen toiminnot yhteen. Sisäisten toimintojen on toimittava tehokkaasti, jotta yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. Tämä seikka korostuu erityisesti, kun kysymys on asiantuntijapalveluista. Tiivistäen sisäisen markkinoinnin keinoiksi tämän luvun perusteella saadaan tehokas viestintä yrityksen perusarvoista ja toimintamalleista, suhdetoimintaosaaminen, henkilöstön motivointi, hengen luominen ja henkilöstön tietojen ja taitojen ylläpito ja lisääminen.

6 PALVELUIDEN JOHTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella palvelujohtamisen problematiikka. Palvelujohtamista pohditaan sisäisen markkinoinnin kautta. Palvelujohtamiseen liittyvien erityispiirteiden ymmärtäminen on oleellista, koska se auttaa analysoimaan myyntityön johtamista ja siihen liittyviä tekijöitä. Luvun tavoitteena on vastata teoriaosan alaongelmiin:

- Mitkä ovat palvelujohtamisen erityispiirteitä ?
- Miten asiantuntijapalveluita tulisi johtaa?

6.1 *Palveluiden johtaminen ja sisäinen markkinointi*

Sisäistä markkinointia on käytetty prosessijohtamisessa, kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa ja palvelujen johtamisessa. Menestyksellinen markkinointi työntekijöille auttaa saavuttamaan menestystä ulkoisille asiakkaille suunnatatuissa markkinointitoimissa ja tasapainon operatiivisen tehokkuuden ja myynnin välillä. (Gilmore & Carson 1995, 296)

Sisäinen markkinointi pitää sisällään kahdenlaisia johtamisprosesseja, asenne- ja viestintäjohtamista. Yrityksen on johdettava työntekijöiden asenteita ja motivoitava heidät toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti, jolloin puhutaan sisäisen markkinoinnin **asennejohtamisesta**. Työntekijät tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. He tarvitsevat tietoa työtavoista, tuotteen ominaisuuksista ja esimerkiksi mainoskampanjoissa annetuista lupauksissa. Heidän on myös tarpeellista kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkailta saamistaan viesteistä ja tarpeista. Tällöin puhutaan markkinoinnin **viestintäjohtamisesta**. (Grönroos 1990, 264)

6.2 *Palvelujen markkinointimalli*

Palveluiden markkinoinnin pohjoismaisen koulukunta on kehittänyt mallin, joka kattaa ulospäin suuntautuvan markkinoinnin, muttei ota selkeästi huomioon markkinoiden ymmärtämiseen eikä markkina-analyysien laatimiseen liittyviä kysymyksiä. Mallissa korostuvat seuraavat kolme seikkaa (Karlöf 1995, 331-333):

Laatu

- Jokaisen yrityksen markkinoinnin pitkän aikavälin tavoitteena tulee olla yhtäältä kannattavuus, toisaalta profiilin kehittäminen. Asiakkaiden kokemukset tavaroiden, palvelujen ja asiakaspalvelutilanteiden laadusta – jota verrataan yleensä koettuun hintaan – vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja yrityksen profiiliin. Mitä parempi on koettu laatu, sitä suurempi on todennäköinen osto- ja ennen kaikkea uusintaostohalukkuus ja sitä myönteisemmäksi voidaan olettaa yritysprofiilin kehittyvän.

Odotukset

- Odotukset riippuvat lupauksista, joita yritys antaa eri tavoin asiakkailleen. Lupaukset annetaan pääasiallisesti perinteisillä markkinoinnin toimenpiteillä, kuten mainonnalla ja muilla joukkoviestinnän keinoilla, henkilökohtaisella myyntityöllä ja myynnin tuella, hintatarjouksilla ja suhdetoiminnalla. Lisäksi odotuksiin vaikuttaa käsitys yrityksen profiilista. Yritykset herättävät odotuksia niillä markkinointikeinoilla, joita ne ovat perinteisesti tottuneet käyttämään, kuten esimerkiksi henkilökohtainen myyntityö.

Kokemukset

- Saadut kokemukset riippuvat teknisestä laadusta (millaisen ratkaisun asiakas saa johonkin ongelmaan) ja toiminnallisesta laadusta (asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen toimivuus asiakkaan kannalta katsottuna). Palveluiden markkinoinnissa puhutaan tällöin vuorovaikutteisesta markkinoinnista.

Mallissa tulee hyvin esille sisäisen markkinoinnin merkitys. Se toimii yrityksen markkinointistrategian ponnistuslautana, joka luo edellytykset toimivan markkinointi-filosofian luomiselle organisaatiossa. Keskittyminen ainoastaan asiakkaisiin ja kilpailijoihin ei riitä.

Grönroosin mukaan palvelukilpailun pääpaino on siinä, pystytäänkö totuuden hetkiä johtamaan ja saamaan riittävää tukea esimiehiltä ja tukitoiminnoilta unohtamatta tarvittavia tekniikkaan ja operatiivisiin ja hallinnollisiin järjestelmiin tehtyjä investointeja. Jos totuuden hetket hoidetaan jatkuvasti hyvin, palvelutapaamiset sujuvat ongelmitta, suhde kehittyy suotuisasti ja liiketoiminta jatkuu. (Grönroos 2001, 482).

Ulkoinen markkinointiprosessi, johon sisältyy markkinointitoimia, kuten markkinatutkimusta, henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa, suoramarkkinointia, myynninedistämistä, hinnoittelua ja suhdetoimintaa, on osittain palveluntarjoajan luomaa. *Perinteinen*

ulkoinen markkinointi antaa lupauksia, jotka vastaavat kohderyhmän tarpeita ja toiveita. (Grönroos 2001, 483) Työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset tukevat sisäiset markkinointitoimenpiteet. Luomalla ja ylläpitämällä palvelukulttuuria, markkinoimalla aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttamalla aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttamalla työntekijöihin kohdistuvia markkinointikampanjoita ja -toimia organisaatio voi valmentaa työntekijöitään. Sisäinen markkinointi on välttämätön edellytys lupauten antamiselle; *sisäinen markkinointi mahdollistaa lupaukset*. (Grönroos 2001, 484)

Sisäinen markkinointi on ylimmän johdon vastuulla, mutta se on myös jokaisen esimiehen ja työnjohtajan vastuulla. Lisäksi työntekijöihin vaikuttaa roolien ristiriita, joka liittyy esimerkiksi siihen, miten he yhtäältä kokevat asiakkaat ja mitä he toisaalta ajattelevat organisaation heiltä odottavan. Roolien ristiriidasta on kyse myös silloin, kun johdon panostukset ovat ristiriidassa sen kanssa, mikä on mahdollista vuorovaikutustilanteessa. Lupusten mahdollistamiseen vaikuttaa myös työntekijöiden järjestelmistä ja tekniikasta saama tuki. Järjestelmätuen puute vaikeuttaa myös organisaation sisäisiä markkinointiprosesseja.

Työntekijöiden ”valtaistaminen” liittyy läheisesti lupauksien mahdollistaminen. Työntekijät, joilla on valta hoitaa asiakaspalvelutilanteet itsenäisesti ja joilla on siihen tarvittavaa teknistä osaamista ja motivaatiota, täyttävät lupaukset tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. (Grönroos 2001, 485) Se, mitä totuuden hetkissä tapahtuu, sanelee sen, vastaako asiakkaan kokemus hänen odotuksiaan. *Vuorovaikutteinen markkinointi täyttää lupaukset*. Kontaktihenkilöt ovat menestyksen avaintekijöitä, heillä on vastuu markkinoinnillisesta vaikutuksesta. (Grönroos 2001, 486-487)

6.3 Palvelujohtamisen osa-alueet

Lehtinen ja Storbacka (1986, 111-112) ovat muodostaneet ajattelumallin, joka kuvaa palvelujohtamisen osa-alueita. Mallin eri osien yhteensopivuudesta rakentuu tehokas palvelujohtaminen. Mallissa on viisi pääosaa

Liiketilanteen logiikka Palvelujohtajan on huomioitava ympäröivä liiketilanne ja pystyttävä pelkistämään logiikka, jolla yritys voi liiketilanteessa menestyä.

Tarkoitus	Palvelujohtajan tulee määrittää yritykselle sen olemassaolon tarkoitus.
Toimintamallit	Palvelujohtajan tulee huolehtia liiketoiminnan päivittäisestä johtamisesta, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.
Perusarvot	Palvelujohtajan tehtävänä on ylläpitää niitä arvoja, joihin uskomalla yritys menestyy.

Kulttuuri ja palvelukulttuuri

Yhteensopivuus tarkoituksen, perusarvojen ja toimintamallien välillä luo jäntevän kulttuurin, joka toimii perustana asiakkaiden kokemalle palvelun laadulle ja henkilökunnan motivaatiolle.

Menestyksekkään johtamisen kannalta on tärkeää löytää yhteensopivuus yllämainittujen viiden osa-alueen välillä. Yhteensopivuus pitää löytää tarkoituksen, toimintatapojen ja perusarvojen väliltä, niiden yhteensopivuudesta syntyy kulttuurin olemus. Jos yhteensopivuutta ei löydy esimerkiksi yrityksen päivittäisen toiminnan ja perusarvojen väliltä, syntyy yrityskulttuuri, joka on olemukseltaan epämääräinen, amebamainen ja heikko: sanotaan yhtä, mutta tehdään toisin. Lehtinen ja Storbacka painottavat, että on tärkeää, että yrityksen perusarvot konkretisoituvat teoiksi, jotka sekä henkilöstö että asiakkaat tuntevat. Palvelukulttuuri merkitsee sitä osaa kulttuurista, jonka asiakkaat kokevat osallistuessaan yrityksen asiakkaina palvelutuotantoprosessiin ja johon he itse samalla vaikuttavat. Yrityksen kulttuurilla ja palvelukulttuurilla tulee olla yhteys siihen tarkoitukseen, joka yritykselle on määritelty. Yhteensopivuuden tulee siksi olla koettavissa myös konkreettisissa palvelutilanteissa. Arvojen, jotka johto välittää sekä henkilökunnalleen että asiakkaille, tulee sopia yhteen tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa. Arvot välitetään konkreettisten esimerkkien avulla, jotka heijastavat ylimmän johdon työskentelyä ja sitä tapaa, jolla johto itse suhtautuu asiakkaisiin ja henkilökuntaan. (Lehtinen & Storbacka 1986, 112-114)

6.4 Palvelujohtamisen johtamistapa

Johtamistyössä painottuvat huomattavastikin erilaiset asiat tilanteista riippuen. On sanottu, että kriisitilanteissa tarvitaan voimakasta autoritaarista johtamista, jolloin päätöksenteko on keskittynyt voimakkaasti. Menestyksen aallonharjalla sitä vastoin päätöksentekoa voidaan

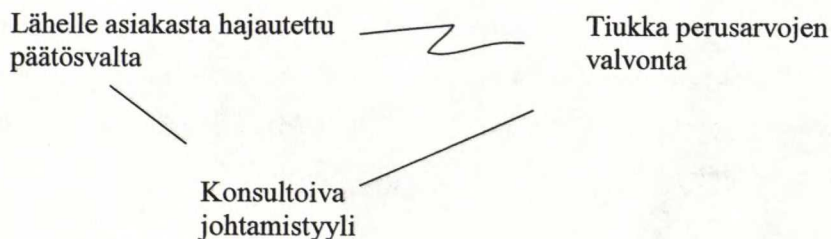
delegoida ja näin antaa mahdollisuudet luoda uutta kaikilla organisaatiotasolla pitäen tavoitteena aallonharjalla pysymisen. (Lehtinen ja Storbacka 1986, 115)

Palvelujohtaminen sisältää ajatuksen, että johtaminen on asiakkaita palvelevien henkilöiden palvelemista, jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua. Asiakas-palveluhenkilöstölle luodaan edellytykset tuottaa hyvää palvelua. Johtaminen on palvelua. (Lehtinen ja Storbacka 1986, 116)

Lehtinen ja Storbacka (1986, 141-142) kuvaavat kirjassaan, kuinka palvelujohtamisen onnistuneissa ratkaisuissa korostuu toimivallan ja vastuun hajauttaminen. Lähtökohtana on mahdollisimman laaja toimivallan hajautus sekä selvien kokonaisuuksien muodostaminen. Tulee kuitenkin kontrolloida, ettei pitkälle toteutettu itsenäisyys johda siihen, että asiakas joutuu käymään useassa palvelupisteessä saadakseen kokonaispalvelua, koska asioimisen tulee olla mahdollisimman yksinkertaista asiakkaan kannalta. Toimivaltaa tulisi hajauttaa mahdollisimman lähelle asiakasta, jotta asiakaspalveluyksiköt pystyvät hoitamaan kaikki asiakkaan tarpeet. Kun asiakasta palveleva henkilöstö on sisäistänyt yrityksen perusarvot, nämä arvot toimivat itsesäätelymekanismina, jolloin perusarvot luovat pohjan asiakassuuntautuneelle toiminnalle. Toimivallan hajautuksen ja toisaalta tarkan perusarvojen valvonnan onnistuminen samanaikaisesti vaatii, että johtamistyyli on neuvova. Johtajalta voi siis tarvittaessa kysyä ja pyytää apua.

Seuraavassa on kuvattu yhteensopivuutta hajautetun päätöksenteon ja tarkan perusarvojen valvonnan välillä.

Kuva 18. Konsultoiva johtamistyyli



Lähde: Lehtinen & Storbacka 1986, 142

Onnistuakseen konsultoivassa johtamistyyliässä pitää kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin (Lehtinen ja Storbacka 1986, 145-151):

Toimenkuvat

- Toimenkuva ei saa rajata tehtäviä liikaa. Toiminnan asiakaslähtöisyys edellyttää, että asiakaspalvelijoilla on mahdollisimman laaja toimenkuva. Yritykseen ei saisi päästä pesiytymään ”ei kuulu minulle”-asennetta.

Tavoitteiden asettaminen

- Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää, että työntekijät itse asettavat niitä itselleen. Tavoitteet on asetettava niin, että niihin on itse mahdollista vaikuttaa. Niiden tulee olla haastavia, mutta kuitenkin realistisia. Vain saavutetut tavoitteet motivoivat. Tavoitteita asetettaessa on samalla todettava, miten niitä mitataan.

Toteutuksen seuranta

- Toteutuksen seurannan tulee olla tavoitteiden saavuttamisen työkalu. Seuranta on parhaimmillaan vuorovaikutusta seurattavien ja seuranta toteuttavan esimiehen välillä, jolloin samalla annetaan ohjeita siitä, miten yhtenäisesti päätetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Seurannan tulisi olla mahdollisimman säännöllistä ja perustua siihen, että seurataan toteutumista palasittain.

Mietittäessä asiantuntijapalveluiden johtamista, voitaneen olettaa, että konsultoiva johtamistyyli sopisi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa käytettäväksi.

Normann (ref Karlöf 1995, 325-326) tuo esille käsitteen palvelun toimitusjärjestelmä (Service Management System). *Palveluajatus* tarkoittaa asiakkaalle tarjottavia etuja. Palveluajatuksen sisältyy usein hyvin monimutkaisia ja vaikeasti analysoitavia arvojen yhdistelmiä. Osa arvoista on fyysisiä, osa psykologisia ja emotionaalisia. Jotkut arvot ovat toisia tärkeämpiä ja muodostavat ”ydinpalvelun”, kun taas muut ovat toissijaisempia ja muodostavat ”oheispalvelun”. *Palvelun toimitusjärjestelmä* vastaa teollisuusyrityksen tuotanto- ja jakelujärjestelmää, mutta se on usein luonteeltaan aivan erilainen. Palvelun toimitusjärjestelmä koostuu kolmesta osatekijästä, henkilöstöstä, asiakkaista ja käytettävästä tekniikasta ja fyysisestä tuesta.

Koska palveluorganisaatiot ovat hyvin riippuvaisia ihmisistä ja heidän persoonastaan, menestyneimmät palveluyritykset ovat panostaneet henkilöresurssien löytämiseen, kehittämiseen ja vaalimiseen. Lisäksi ne pyrkivät löytämään keinoja, joilla pystytään aktivoimaan muitakin ihmisiä kuin omaa henkilökuntaa. Myös asiakkaalla on monimuotoinen tehtävä, sillä hän ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja ja kuluttaja, vaan osallistuu myös palvelun tuotantoon ja toimitukseen. Tästäkin syystä asiakkaita tulee

valikoida ja ohjata yhtä tarkasti kuin omia työntekijöitä. Sosiaalinen vuorovaikutus on palveluille tunnusomaista, ja fyysiset apuvälineet ovat hyvin tärkeitä sosiaalisten suhteiden ohjaamisessa.

Normann toteaa, että imago on tässä yhteydessä kommunikointiväline. Yritysjohto voi vaikuttaa sen kautta henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, joiden toiminta ja käsitys yrityksen tilasta vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan ja kustannustehokkuuteen. Kulttuuri puolestaan nitoo kaikki osat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kulttuurilla ja filosofialla tarkoitetaan niitä peruseriä, joita noudatetaan, kun valvotaan, ylläpidetään ja kehitetään sitä sosiaalista prosessia, jonka tuloksena asiakkaat saavat arvokkaana pitämänsä palvelun. Kun palveluorganisaatio on määrittänyt tarkoituksenmukaisemman palveluajatuksen ja kehittänyt ylivoimaisen palvelun toimitusjärjestelmän, sen pitkän aikavälin tehokkuus riippuu ratkaisevimmin juuri kulttuurista ja filosofiasta.

Voitaneen todeta, että juuri sisäisen markkinoinnin johtamistavalla on merkitystä sille, miten palvelun toimitusjärjestelmä toteutuu ja miten menestyksellinen yritys on pitkällä aikavälillä. Eräs sisäisen markkinoinnin perusajatus on, että kun yrityksen johto tyydyttää työntekijöiden tarpeet, niin nämä pystyvät tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Onnistunut sisäinen markkinointi vahvistaa organisaation sisäistä viestintää, hyödyntää käytettävissä olevia resursseja sekä vahvistaa niitä käyttäytymistapoja, jotka edesauttavat tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. (Grönroos 1990, 304) Kysymys on pitkälti henkilökunnan luomasta kestävästä viestinnällisestä ympäristöstä (Gilmore & Carson 1995, 303).

6.5 *Palvelujohtamisen erityispiirteitä*

Lehtisen ja Storbackan (1986, 204-205) mukaan palvelujohtamiselle ovat tyypillistä mahdollisuuksien luominen, innostaminen, alaisten suuri lukumäärä, asiakkaiden johtaminen ja pienten ja suurten asioiden käsitteleminen ja ymmärtäminen. Koska palvelujohtaminen on *mahdollisuuksien luomista*, Lehtisen ja Storbackan) haastateltavat korostivat sitä, että henkilöstöä ei voi motivoida, ellei itse ole motivoitunut ja että motivoitumista ei saada aikaan pakottamalla tai herättämällä pelkoa. Henkilöstölle tulee tällöin luoda edellytykset suoriutua palvelutehtävästään mahdollisimman joustavasti. Palvelujohtajan tulee luottaa ihmiseen ja ajatukseen, että ihmisen liikkeelle paneva voima on hänen pyrkimyksensä suoriutua tehtävästään niin, että hän itse tuntee kehittyvänsä ja saa kokea onnistumisen iloa ja epäonnistumisen tuskaa. Palvelujohtajan tulee myös *innostaa alaisiaan*. Palvelujohtajien tulee käyttää omaa persoonaansa ja omia tunteitaan johtaessaan, jolloin korostuu johtajan

henkilökohtainen näkyvyys sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Menestyvät johtajat käyttävät omaa persoonaansa johtamisen työkaluna.

Palveluyritysten organisaatioissa pitäisi olla mahdollisimman vähän hierarkiatasoja, koska palvelujohtajalla on *paljon alaisia*. Haastateltavat johtajat korostivat myös tarvetta vaikuttaa ei vain lähimpien alaistensa, vaan kaikkien asiakaskontaktissa olevien henkilöiden kautta. Suuri sosiaalisten kontaktien määrä tuovat palvelujohtamiseen vaikean ulottuvuuden

Koska asiakas on palveluyrityksen tärkeimpiä resursseja, palvelujohtaminen on *asiakkaiden johtamista*. Asiakas on mukana tuottamassa palveluita yrityksen työntekijöiden kanssa ja luo samalla yrityksen palvelukulttuurin. Palveluyrityksen johtajan tulee siis pystyä johtamaan fyysisten resurssien ja oman henkilöstön lisäksi myös asiakkaita. Tärkein johtamisen väline on yrityksen kulttuuri. Asiakkaiden johtaminen on johdattelua. Palvelujohtaminen on myös *suurten ja pienten asioiden hallitsemista*. Palvelujohtajan tulee pystyä käsittelemään ja ymmärtämään organisaationsa palvelutuotannon pieniäkin yksityiskohtia. Ymmärtäminen ei kuitenkaan saa tarkoittaa asioihin puuttumista, vaan hänen tulee myös kyetä kohoamaan abstraktitasossa ylöspäin ja nähdä toimialalla ja yrityksen ympäristössä tapahtuvat seikat, jotka luovat muutospaineita

6.6 Johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa

Palvelujohtaminen muuttuu haastavammaksi, kun tarkastellaan johtajuutta asiantuntijaorganisaatiossa, koska asiantuntijatieto (asiantuntijuus) on ihmisissä ja se uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yksittäisten työntekijöiden kannalta jatkuvan oppimisen vaatimus merkitsee myös sitä, että on poisopittava vanhoista toimintamalleista. Tieto ja osaaminen muodostavat yrityksen varallisuuden lähteen: kun tieto ja osaaminen kasvaa, arvo lisääntyy.

Tieto ja osaaminen on löydettävissä, tunnistettavissa ja tunnustettava muullakin kuin vain ylimmässä johdossa; johtajuuden tulee joustaa. Vuorovaikutusosaaminen muodostuu kriittiseksi tekijäksi, ilman sitä ei muodostu uutta osaamista. Kun siirrytään hierarkisista organisaatioista kohti joustavimpia rakenteita ja tasavertaisempaa johtajuutta, johtajilla tulee olla edellytykset käsitellä monitasoisia ja monesta suunnasta tulevia muutoksia. (Grönroos & Järvinen 2001, 111-119)

Asiantuntijaorganisaatiolla on muutamia kriittisiä osaamisalueita, kuten yhteistyön osaaminen ja ihmisten johtaminen ja yrityksen henkisen pääoman kasvattaminen. Organisaatioissa, joissa tavoitellaan sitoutumista ja oppimista, yksilöiden tulisi käyttäytyä kuin he johtaisivat itse itseään yhden hengen yrityksenä. Tämä vaatii uudenlaisten ajattelutapojen omaksumista johdolta. Johtajuus on myös tasa-arvoistunut. (Grönroos & Järvinen 2001, 111-119) Perinteinen jako strategiseen ja operatiiviseen työnjakoon ja johtamiseen ei toimi asiantuntijaorganisaatiossa. Keskeinen haaste on inhimillisen toiminnan ja liiketoiminnan periaatteiden yhteensovittaminen siitä perspektiivistä, että ihmiset rakentavat sosiaalisesti asiantuntijaorganisaation liiketoimintaa. Sitoutuminen, kommunikointi ja konflikteihin suhtautuminen ovat oleellisia tekijöitä. Jaetun johtajuuden avulla tulisi luoda sellainen kuuntelun ja vuorovaikutuksen ilmapiiri, jossa on mahdollista tehdä päätelmiä siitä, millaisia konflikteja tunnistetaan, ketkä tunnistamista tekevät ja mitä tunnistamisesta seuraa. (Ropo & Eriksson 1997 a ja b)

Ropo ja Eriksson ovat tutkimuksissaan todenneet, että asiantuntijaorganisaatiossa johtajalla pitää olla oman alan tuntemuksen kautta hankittua kokemusta ja siitä syntyvää uskottavuutta, jotta hän itse voisi olla johtajana uskottava. Jaettu johtajuus perustuu kollektiiviseen, yhteisen kokemuksen kautta syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on luonteeltaan ei-verbalisoitavaa. Jaetussa johtajuudessa neuvottelu on moniäänistä argumentointia eikä sen tarvitse johtaa samanmielisyyteen ja hymistelevään organisaatiokulttuuriin. Johtajan tulee olla samanaikaisesti läsnä ja kaukana. Asiantuntijoita pitää kuunnella ja auttaa kuuntelemaan toisiaan, jolloin johtajan ei pidä tyrkyttää omia näkemyksiään eikä häiritä asiantuntijoita heidän ydintyössään. Jaettu johtajuus vapauttaa energiaa, koska kenenkään ei tarvitse tietää ja osata kaikkea, se avaa kanavat asiantuntemuksen laajenemiseen ja syvenemiseen. (Grönroos & Järvinen 2001; ref. Ropo & Eriksson 111-119)

6.7 Yhteenveto

Edellä on tarkasteltu sisäisen markkinoinnin tärkeyttä palvelujohtamisen kannalta. Teoriakirjallisuudesta on käynyt ilmi, että onnistuneen palvelutuloksen takana on tilanteeseen sopiva johtamistyyli ja sitä tukevat sisäisen markkinoinnin keinot. Lisäksi kun kyseessä on palveluiden markkinointi, laadun merkitys palveluprosessin joka vaiheessa on ensiarvoista.

Palvelujohtaminen on kirjallisuuden mukaan haastavampaa asiantuntijaorganisaatiossa, koska asiantuntijatieto on ihmisissä, ja se uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Organisaatiossa, jossa tavoitellaan sitoutumista ja oppimista, yksilöiden tulisi käyttäytyä kuin he johtaisivat itse itseään. Kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta, johtamiselta edellytetään asiantuntemuksen, kokemuksen ja inhimillisten arvojen tunnistamista ja tunnustamista. Johtamisella pyritään luomaan edellytykset organisaation joustavuudelle, kehittymiselle ja oppimiselle. Ratkaisuksi asiantuntijapalveluiden johtamistavaksi kirjallisuudesta voidaan saada ns. jaettu johtajuus, jolloin saadaan aikaan kuuntelun ja vuorovaikutuksen ilmapiiri organisaation sisällä (Ropo & Eriksson 1997) tai ns. konsultoiva johtamistyyli (Lehtinen & Storbacka 1986). Vaikeaksi asiantuntijoiden johtamisen tekee tavoitteiden asettamisen, valvonnan ja joustavuuden samanaikainen läsnäolo.

7 TEOREETTINEN VIITEKEHYS – malli asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisesta

Tämän työn teoreettisen osan tehtävänä oli muodostaa kirjallisuuden perusteella teoreettinen malli vastaamaan tutkimusongelmaan, miten asiantuntijapalveluiden myynnin johtamista tulisi kehittää sisäisen markkinoinnin avulla. Tavoitteena oli saada tietää, mitä tekijöitä pidetään tärkeimpinä menestyksellisessä asiantuntijapalveluiden myyntityössä sekä kuinka tärkeäksi koetaan sisäisen markkinoinnin keinot asiantuntijapalveluiden myyntityön onnistumisen kannalta. Vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan asiantuntijapalveluiden erityispiirteistä, palveluiden johtamisesta ja sisäisen markkinoinnin keinoista.

Asiantuntijapalveluiden erityispiirteinä myyntityössä voidaan kirjallisuuden perusteella mainita asiantuntijan oma erityisosaaminen, jolloin asiantuntijan kokemuksella on suuri merkitys onnistuneen lopputuloksen kannalta. Asiantuntijuus voi toimia oman aseman ja vallankäytön välineenä tai vuorovaikutussuhteena asiantuntijoiden välillä, jolloin asiantuntijuutta ei käsitetä yksilöllisenä ominaisuutena. Tällöin asiantuntijuus kasvaa tiimityön kautta ja tiimityön merkitys korostuu: asiakkaalle luotava arvo kasvaa yhteistyön kautta. Muita piirteitä asiantuntijapalveluiden osalta ovat luottamus sekä epävarmuuden ja riskin sietokyky. Asiakas tarvitsee luottamusta, jotta myyntityö saadaan päätökseen epävarmuudesta huolimatta. Epävarmuutta esiintyy siksi, että tiedonsaanti palveluista voi olla vaikeaa, siten myös niiden vertailu ja lopputulos ei ole aina ennalta tiedettävissä. Myös haluttuun lopputulokseen sisältyy riski, koska virheiden korjaaminen ei ole mahdollista tai toivottavaa. Asiakaskaan ei myöskään ole aina oikeassa. Kuten sanottu, asiantuntijuus ei toimi ilman inhimillistä vuorovaikutusta, koska se rakentuu myös sosiaalisen toiminnan kautta.

Onnistunut palvelujohtaminen rakentuu tilanteeseen sopivasta johtamistyylistä ja sitä tukevista sisäisen markkinoinnin keinoista. Asiantuntijaorganisaatiossa palvelujohtaminen nähdään haastavampana, koska asiantuntijatieto on ihmisissä ja se uudistuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisella pyritään luomaan edellytykset oppimiselle. Palveluiden markkinoinnissa korostuu laadun merkitys myös sisäisissä prosesseissa, jotka heijastuvat asiakkaaseen asti. Lisäksi onnistunut johtajuus luo edellytyksiä joustavuudelle ja kehittymiselle. Haasteena tilanteessa on tavoitteiden, valvonnan ja joustavuuden samanaikainen läsnäolo.

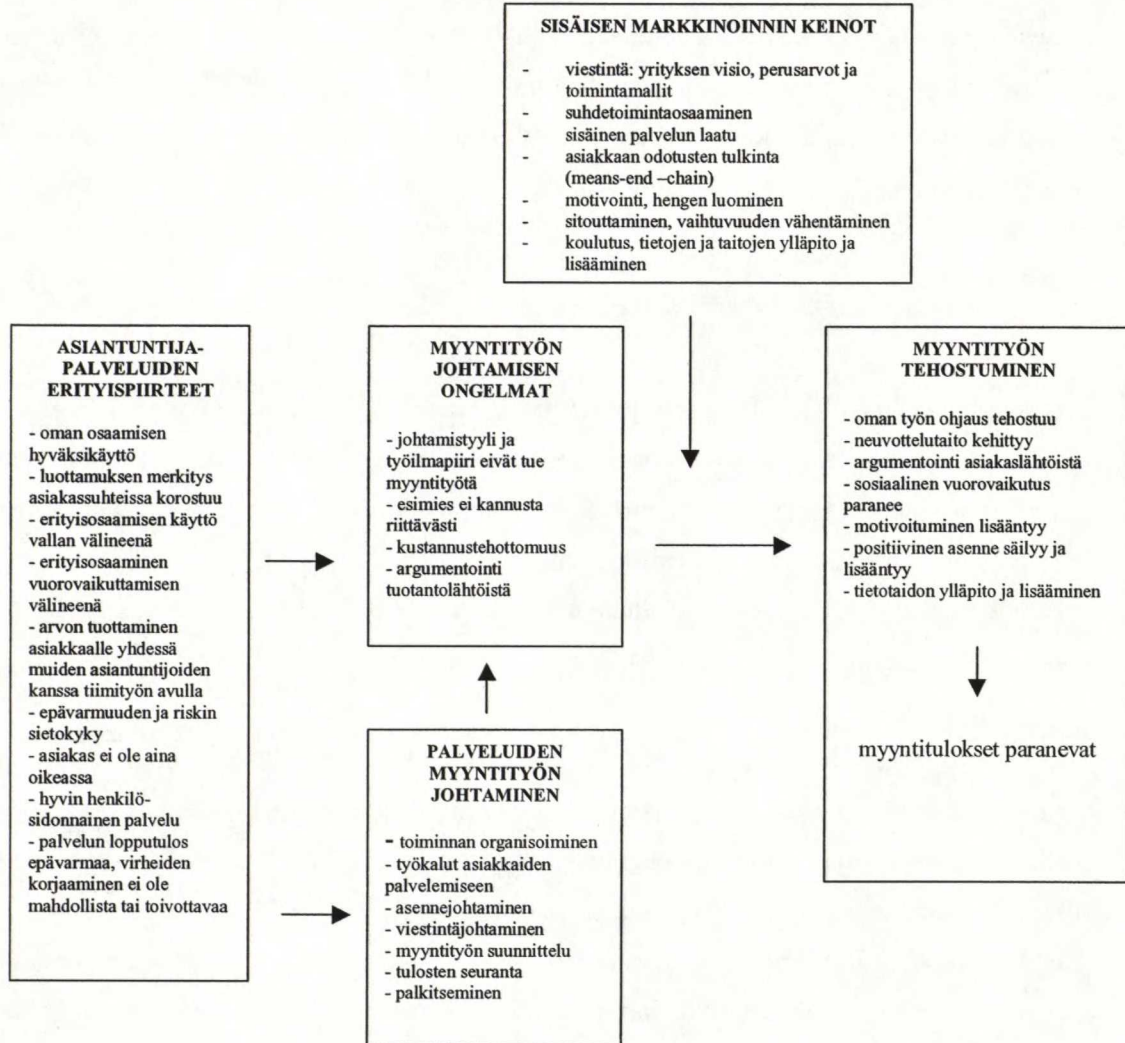
Myyntityön johtamisen ongelmat

Asiantuntijaorganisaatiossa myyntityön johtamisen ongelmaksi voi muodostua riittämätön johdon tuki. Asiantuntijoiden toimivalta ja vastuu voivat olla suuria, joten kompastuskiveksi voi muodostua liiallinen itsenäisyys. Erilaisten asiantuntijoiden muodostama kokonaisuus ei välttämättä tue palvelukulttuuria ja yhtenäisiä toimintamalleja, vaan päivittäisestä toiminnasta puuttuu jämäkkyys. Asiantuntijaorganisaatioon ei myöskään sovi autoritäärinen johtamistapa, vaan yksilöiden tulisi käyttäytyä enemmän kuin yhden hengen yritykset unohtamatta liiketoiminnan periaatteiden yhteensovittamista. Johtajuuden avulla tulisi luoda kuuntelun ja vuorovaikutuksen ilmapiiri. Myyntityön johtamisessa on myös otettava huomioon ympäröivä toimintaympäristö ja sen asettavat vaatimukset. On ylläpidettävä niitä keinoja ja tavoitteita, joilla yritys menestyy. Palveluyrityksessä haasteena voidaan nähdä asetetut myyntitavoitteet, jolloin asiakaslähtöisyys väistyy myyntitavoitteiden tieltä.

Sisäisen markkinoinnin tehtävä palveluyrityksessä on keskeinen, koska henkilökunnan asenteiden, tietojen ja taitojen tulee olla kunnossa. Sisäiset markkinointitoimenpiteet edesauttavat työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Yrityksen viestintäkanavien tulisi toimia tehokkaasti, koska hengen luomisella ja kannustamisella luodaan motivoiva ilmapiiri, jolloin motivoitunut työntekijä saa aikaan työssään korkealaatuista palvelua. Sisäinen markkinointi tarvitsee toimiakseen riittävät tietojärjestelmät sekä suhdetoimintaosaamista. Sisäinen markkinointi on myös strateginen asia, koska henkilöstö on strateginen resurssi. Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena prosessina, joka kytkee yrityksen toiminnot yhteen. Tiivistäen sisäisen markkinoinnin keinoiksi saadaan tehokas viestintä yrityksen perusarvoista ja toimintamalleista, suhdetoimintaosaaminen, henkilöstön motivointi, hengen luominen ja henkilöstön tietojen ja taitojen ylläpito ja lisääminen.

Teoreettinen vastaus asetettuun tutkimusongelmaan esitetään tiivistetysti kuviossa 19.

Kuvio 19. Teoreettinen viitekehys – malli asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittämiseksi sisäisen markkinoinnin avulla



Teoreettisen viitekehysten toimivuutta koetellaan seuraavaksi esitettävien empiiristen haastattelujen pohjalta.

8 TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN

Tutkielman teoreettisessa osassa tarkasteltiin asiantuntijapalveluiden ja niiden johtamiseen liittyviä piirteitä ja luotiin teoreettinen viitekehys asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittämisestä sisäisen markkinoinnin avulla. Tutkielman empiirisessä osassa pyritään koettelemaan laaditun viitekehysten soveltuvuutta käytäntöön. Lisäksi tutkielman perusteella pyritään antamaan toimenpidesuosituksia liikkeenjohdolle.

8.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmää valittaessa on periaatteessa kaksi vaihtoehtoa: kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Pelkistetysti kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto on numerollisessa muodossa, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on verbaalista tai visuaalista. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteiden asettavat vaatimukset määrittelevät käytettävät menetelmät. (Hyvönen & Vanhala 1994, 28)

Kvantitatiivisen tutkimuksen päämääränä on ilmiöiden määrällinen selittäminen ja ennustaminen. Menetelmä pyrkii aikaisempien teorioiden ja tutkijan loogisen päättelyn avulla tutkijan asettamien tutkimusongelmien todentamiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto on tarkoin rajattu, ja se tulee esittää lukuina, jotta tilastollisten analyysien tekeminen olisi mahdollista. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään yleensä tiedonkeruumenetelminä asetelmia, havainnointia ja strukturoituja kysely- ja haastattelumenetelmiä. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 15; Grönfors 1982, 29, 133)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen. Tutkija pyrkii pääsemään sisälle tutkittaviin ilmiöihin eikä tyydy niiden pintapuoliseen tarkasteluun. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle ominaisia tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, osallistuminen tutkittavan toimintaan, haastattelut ja case-tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttävät tutkijat pyrkivät osoittamaan, etteivät aineiston hankinnan aikaiset olosuhteet kyseenalaista hankkimistavan tieteellisyyttä. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 15; Grönfors 1982, 11)

Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoa asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisesta. Koska tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja syvällisen tiedon kerääminen, käytetään tutkielmassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen

muodoksi valittiin käytettäväksi haastattelu, koska kyseessä on strategisesti arkojen asioiden selvittäminen ja koska tieto ei ole standardoitua. Mikäli empiirisestä tutkimuksesta saadaan mallia täydentävää tietoa, voidaan teoriaosassa esitettyä viitekehystä tarkentaa. (Yin 1989, 16, 20-23)

Haastattelun lajit ovat lomakehaastattelu eli ns. strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysrunko on tarkoin ennalta määriteltä. Avoin haastattelu on edellä mainituista menetelmistä joustavin ja vapain haastattelumuoto. Teemahaastattelussa puolestaan aihepiirit ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidussa haastattelussa ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 42-45). Tässä tutkimuksessa on haastattelumuodoksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkijan tiedossa ovat tutkimusongelman kannalta ratkaisevat teemat, mutta haastateltavien halutaan antaa vastata mahdollisimman vähän ohjattuina ja tutkijan vaikutus haastateltaviin pyritään minimoimaan. Haastattelurunko on pelkistetty teema-alueisiin, jotka perustuvat tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 42-45, 55) Teema-haastattelun etuna on myös se, että kysymysten etenemisjärjestystä voidaan muuttaa, kysymyksiä on mahdollista tarkentaa ja uusia kysymyksiä voi muodostaa halutun ilmiön selventämiseksi. (Hirsijärvi & Hurme 1980, 35-36). Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettävän haastattelun joustavuus ja mukautuvuus koettiin keskeisenä, sillä haastattelutilanteessa saattaa tulla ilmi seikkoja, joita ei ole haastattelukehikon laadintavaiheessa huomioitu. Lisäksi teemahaastattelun etuna on sen henkilökohtaisuus.

Kuvaus aineiston hankinnasta

Aineisto hankittiin suorittamalla teemahaastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin asiantuntija-palveluiden myynnin johtamisesta vastaavia henkilöitä (3 kpl) ja myyntityötä tekeviä henkilöitä (2 kpl) Nordea Pankki Oyj:ssä. Sen lisäksi, että tutkijan työsuhte konsernissa loi vahvan perustan alan tietämykselle, haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti tekemällä muun muassa koehaastattelu, jonka jälkeen haastattelurunkoa viimeisteltiin. Haastattelun teemat valittiin teoriaosuuden ja sen avulla kehitetyn viitekehyksen esille tuomia teemoja hyväksi käyttäen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse, sillä organisaatio-tuntemuksensa avulla tutkija tiesi vastuulliset henkilöt. Haastattelut suoritettiin marraskuun 2002 aikana konsernin toimitiloissa. Haastatteluissa käytiin teemahaastattelulomake (Liite 1) läpi. Haastattelujen keskimääräinen aika oli noin puolitoista tuntia, joista lyhin kesti 1 tunti 15 min ja pisin 1 tunti 45 min. Haastattelut nauhoitettiin ja siihen oli pyydetty lupa etukäteen.

Alkukeskustelun jälkeen haastattelut aloitettiin haastateltavan taustatietojen kartoittamisella. Haastattelut etenivät suurilta osin tehdyn teemahaastattelurungon mukaisesti. Teemahaastattelut suoritettiin kahdenkeskeisesti, joten haastateltavat kykenivät ilmaisemaan omat mielipiteensä vapaasti. Haastattelujen ilmapiiri oli hyvä ja luottamuksellinen.

8.2 Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen valinta

Tutkittavan yrityksen valintaperuste oli tutkijan työsuhde yrityksen tytäryhtiöön. Työsuhteeseen sisältyvä vaitiolovelvollisuus helpotti haastattelujen tekemistä, koska kumpaakin osapuolta sitoi vaitiolovelvollisuus. Haastattelut muodostuivat avoimemmaksi kuin muussa tapauksessa olisi ollut mahdollista. Lisäksi tutkijan ja haastateltujen asiantuntemus samalta alalta helpotti haastattelujen tekemistä sekä alan terminologia ja käytännön prosessit olivat molemmille tuttuja. Näin haastattelussa päästiin nopeammalla tempolla syvällisempiin keskusteluihin kuin toisissa olosuhteissa olisi päästy.

Haastateltavien henkilöiden valinta

Tutkijan tavoitteena oli haastatella asiantuntijoiden myynnin johtamisesta vastuussa olevia henkilöitä sekä asiantuntijapalveluiden myynnin parissa jokapäiväisessä työssään olevia henkilöitä. Myynnin johtamisesta vastuussa olevat henkilöt pystyvät kertomaan myynnin johtamiseen liittyvistä seikoista ja sen haasteista, kun taas myyntityötä tekevät asiantuntijat pystyvät kertomaan, miten he kokevat johdon toimenpiteet ja sisäisen markkinoinnin keinot myyntityön tukena. Haastattelussa käytettiin samaa teemalomaketta, mutta käsiteltäviä teemoja painotettiin haastateltavan toimenkuvan mukaisesti.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen arviointiprosessiin kuuluvat itse tulosten ja argumenttien kiinnostavuuden arvostelu sekä myös saatujen tulosten luotettavuuden ja tutkimusmenetelmien valinnan ja käytön järkevyyden arviointi. Tuloksia arvioitaessa on tarkasteltava tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

8.3.1 Validiteetti

Validiteetilla kuvataan kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on luontevampaa puhua väljemmin analyysin arvioitavuudesta eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä (Uusitalo 1991, 82,86). Grönforsin (1982, 178) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu lähinnä tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen ja ratkaisujen perustelemiseen. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen (käsitevalidius) ja ulkoiseen (sisältövalidius).

Sisäinen validiteetti mittaa teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden loogista suhdetta. Sitä voidaan tarkastella eri käsitteisiin, johtopäätöksiin ja tutkimusongelmiin kohdistuvalla johdonmukaisella tarkastelulla. Sisäinen validiteetti kuvaa pääasiallisesti tutkijan tieteellistä otetta ja tieteenalansa hallintaa. (Grönfors 1982, 174). Tutkielmassa pyrittiin sisäiseen validiteettiin perehtymällä laajasti alan kirjallisuuteen sekä kehittämällä viitekehys empiirisen tutkimuksen avuksi. Teemahaastattelurunko muodostettiin viitekehyyksen avulla, jotta teorian ja käytännön yhteys säilyisi. Sisältövalidiutta parannettiin lisäksi kysymysten mahdollisimman yksiselitteisellä ilmauksella sekä tekemällä haastatteluiden yhteydessä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Ulkoinen validiteetti kuvaa haastateltavan antamien tietojen todenmukaisuutta, eli haastattelututkimusta tehtäessä aineisto on ulkoisesti, eli sisällöltään, validia silloin, kun haastateltava on antanut totuudenmukaisia tietoja kyseisistä asioista. (Grönfors 1982, 174) (Grönfors 1982, 174). Ulkoista validiutta voidaan arvioida vertailemalla eri lähteistä saatuja tietoja toisiinsa. Havainnointitiedoilla sanotaan olevan ulkoista validiteettia silloin, kun havainnoidusta tilanteesta on tehty oikeita johtopäätöksiä ja kun tilannetta kuvataan totuudenmukaisena. Teemahaastattelun ulkoisen validiteetin parantamiseksi tutkija teki teemahaastattelurungon huolellisesti ja suoritti yhden koehaastattelun, jonka jälkeen haastattelurunkoa tarkennettiin. Tutkija teki itse kaikki haastattelut, ja haastattelun kuluessa tehtiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Haastateltavaksi pyrittiin ottamaan henkilöitä, joilla on hyvä käsitys tutkittavasta asiasta.

8.3.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla ilmaistaan tutkimustulosten riippumattomuutta erilaisista aineiston hankintaan liittyvistä satunnaisvirheistä. Kerätyllä aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Grönfors 1982, 175) Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten ei-sattumanvaraisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti

merkitsee sitä, että tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteiset ja niitä noudatetaan johdonmukaisesti (Uusitalo 1991, 77, 80-84). Tässä tutkimuksessa haastattelijasta riippuvia satunnaisvirheitä pyrittiin minimoimaan sillä, että tutkija itse toimi kaikkien haastatteluiden haastattelijan. Tämän lisäksi reliabiliteettia koetettiin parantaa laatimalla mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä teemahaastattelurunko, nauhoittamalla haastattelut ja purkamalla ne mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen.

Edellä kuvattujen toimien näkökulmasta voidaan päätellä, että tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat riittävät, joten tutkielmaa voidaan tältä osin pitää luotettavana.

9 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään lyhyesti case-yritys ja esittelyn jälkeen selvitetään teemahaastatteluista saatuja tuloksia.

9.1 Yrityksen esittely

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni. Konsernissa on kolme liiketoiminta-aluetta: vähittäispankki, suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat sekä varallisuudenhoito ja henkivakuutus. Nordean vähittäispankit Pohjoismaissa ovat Nordea Pankki Suomi, Nordea Pankki Ruotsi, Nordea Pankki Tanska ja Nordea Pankki Norja. Konsernilla on yli 10 miljoonaa asiakasta ja 1 245 konttoria 22 maassa ja konsernin henkilöstömäärä on 39 000. Nordea on maailman johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja, ja sillä on 3,1 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan Helsingin, Tukholman ja Kööpenhaminan pörseissä.

Nordea Pankki Suomi Oyj on osa Nordea-konsernia. Se harjoittaa pankkitoimintaa Suomessa ja kehittää ja markkinoi rahoitustuotteita ja palveluita henkilöasiakkaille, yrityksille, yhteisöille ja julkiselle sektorille. Pankilla on johtava asema Suomen raha- ja pääomamarkkinoilla ja sillä on noin 3,3 miljoonaa asiakasta. Nordean verkkopankki on maan tunnetuin, ja sillä on noin 1,2 miljoonaa käyttäjää. Henkilökuntaa Nordea Pankki Suomella ja sen tytäryhtiöillä on noin 11 000.

Nordea Pankki Suomen vähittäispankkitoiminnan keskeisen osan muodostaa laaja konttoriverkko. Henkilö- ja yritysasiakkaita palvelee paikallisesti yli 440 toimipaikassa. Nordea Pankki Suomen vähittäispankkitoiminnasta vastaa varatoimitusjohtaja Harri Sailas. Suomi jakautuu kolmeen aluepankkiin, jotka ovat Helsinki ja Uusimaa, Keskinen ja Läntinen Suomi, Itäinen ja Pohjoinen Suomi sekä Pohjanmaa. Aluepankit jakaantuvat osaltaan 32 alueeseen.

Kaikki haastateltavat kuuluivat Nordea Pankki Suomen vähittäispankkitoimintoon.

9.2 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa esitellään tehtyjen teemahaastattelujen tuloksia. Tulokset on jaettu teemoittain samalla tavoin kuin haastattelutkin suoritettiin.

9.2.1 Asiantuntijat ja asiantuntijapalvelut

Kysyttäessä määritelmää asiantuntijalle, kaikki haastateltavat mainitsivat erityispiirteenä tietotaidon, erityisosaamisen merkityksen. Kun puhutaan asiantuntijapalveluista, asiantuntijan tulee hallita oma alansa perusteellisesti ja hänellä tulee olla syvällistä tietoa – sitä, mikä erottaa hänet ei-asiantuntijasta. Nordeassa on eri tyyppisiä asiantuntijoita ja heidät on jaettu kahteen tasoon: erikoisasiantuntijat, jotka keskittyvät vain kapeaan alaan ja joita toiset asiantuntijat hyödyntävät, sekä yleisasiantuntijat, jotka ovat erikoistuneet laajempiin kokonaisuuksiin.

Hyvän asiantuntijan ominaisuuksiksi nähtiin halu oppia uutta, joustavuus ja innostunut ote omaan alaansa. Mainittiin myös yhteistyökyky ja aktiivisuus tarttua asioihin. Alati muuttuvassa ympäristössä tunnustettiin se, että kaikkea tietomäärää ei voi hallita, koska aina tulee tuotteita ja uusia palveluita. Erinomaisuus tulee ennen muuta yhteistyöstä ja rajapintojen hallinnasta.

Asiantuntijuuden ylläpito nähtiin tärkeänä myyntihenkilöstön keskuudessa.

"Kyllä knowhow'n ylläpito vaati tosi paljon työtä itseltä, mutta laittaisin vastuuta myös johdolle: pitää olla mahdollisuus kouluttaa itseään. Täytyy kouluttautua koko ajan, mutta itsestä se on hyvin paljon kiinni.... mutta työmoraali on niin korkealla että täytyy pitää sitä [osaamisen tasoa] ylhäällä. " (E)

"Kyllä mä koen, että jos ohjataan asiantuntijan luo, niin kyllä mun pitää osasta vastata – mielellään heti" (E)

Varsinaisen tietotaidon osuus asiantuntijapalvelussa nähtiin pienenä, asteikolla 0-100 sen osuudeksi annettiin 25-30. Muut seikat, jotka nähtiin tärkeämpinä kuin tietotaito, olivat sosiaaliset vuorovaikutustaidot, henkilökemia ja asenne. Varsinkin myynnin johdosta vastaavat pitivät oikeaa asennetta ja palvelualttiutta tärkeimpänä seikkana kuin esimerkiksi syvällistä tuote- tai palvelutietoa. Asiakaspinnassa olevat kokivat henkilökemian tärkeimmäksi.

"Toisten kanssa on hirveän helppo tulla toimeen ja kaikki sujuu ja sitten toisten kanssa.... Niin.... Se on tosi tärkeätä. Meidänkin täytyy osata katsoa, että jos joku asiakas sopisikin paremmin jollekin toiselle [myyjälle]. Niin, sitä täytyy osata suunnitella ja katsoa" (E)

"Mä voin myydä sille, vaikka en tietäisi tuotteesta mitään, jos meillä synkkaa hyvin yhteen. Se on kaikista tärkein." (B)

Vuorovaikutustaitojen merkitys koettiin ratkaisevaksi. Jos asiantuntijatyöstä 20 % nähtiin syvällisenä tiedon hallintana, niin myyntitaidon osuus oli 80%, jolloin korostettiin vakuuttavuutta, ”supliikkitaitoja” ja luottamuksen merkitystä.

Myynnin johdossa olevat painottivat sitä, että pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan tietotaitoa on myös kyettävä käyttämään hyväkseen ja lisäksi kyettävä antamaan tietotaitonsa yrityksen käyttöön. Se onnistuu toisilta paremmin kuin toisilta. Haasteellisena nähtiin se, että kun tarvitaan syviä ja hyviä erikoisasiantuntijoita, he eivät välttämättä ole parhaalla tavalla muiden organisaation asiantuntijoiden käytettävissä. Monen asiantuntijan puutteena nähtiin riittämätön kiteyttämisen ja tiivistämisen taito. Osaaminen nähtiin myös yrityksen kannalta kaksitasoisena: yksi osa on se, että osaa ja tietää ja toinen se, että osaa kommunikoida siitä muille. Omassa osaamisessa saatetaan olla niin ”syvällä”, että etäännyttään liikaa liiketoiminnan ja asiakassuhteen mekaniikan ymmärtämisestä. Silloin ei osata viestiä oman osaamisen ydinkohtia muiden käyttöön.

”... ainut johtopäätös, mihin minä olen tullut, niin ei ois hirveen paha, että ne [asiantuntijat] ois siinä lirissä [asiakaspinnassa, myyntityössä] jonkun aikaa, että ne oppis ymmärtämään sitä ajattelua, että miten se asiakaspinta ajattelee ja miten ne myyjät ajattelee ” (A)

Tärkeäksi koettiin myös se, että asiantuntijuus ei saa olla pienen ryhmän asia, jota ei voi hyödyntää. Erikoisosaamisen tulee olla organisaation hyödynnettävissä.

”Vaikka ollaan syvällä asioissa, niin tulee ymmärtää kentän ajattelua, muuten tässä tulee sellaista vastakkain ajattelua. Meillä on täällä hienot jutut, mutta niitä ei voi soveltaa käytäntöön ” (A)

Tiimityön merkitys

Haastatteluista tuli ilmi, että Nordeassa tiimityöllä on pitkät perinteet ja tiimityö oli kaikille jokapäiväistä. Tiimityö nähtiin oleellisena osana työtä

”Täällä ei voi tehdä työtä ilman, että tekee tiimityötä.” (B)

Tiimityön toimivuuden edellytyksenä nähtiin sujuva kommunikaatio ja selkeä roolijako tiimin jäsenten kesken. Jotta tiimityö olisi tehokasta, jokaisen tulee tietää kaikkien tehtävät ja vastualueet tiimissä. Lisäksi tiimityön avulla voitiin levittää enemmän ja tehokkaammin tietoa ryhmän sisällä.

”Kaikilla on omat roolit tiimissä ja kaikkien pitää tietää ne. Täytyy itse tietää ja toisten tietää. Ei se muuten toimi, vaikka ois muuten kuinka hyvä tiimi ” (B)

”Tietoa tulee likaa ja sitä pitää osata suodattaa. Ja jakaa. Tietoa pitää osata jakaa. Me ollaan sovittu, että jaetaan aihealueittain tätä osaamista keskenämme ” (D)

Erityisosaaminen - vallankäytön vai vuorovaikutuksen väline

Teoriakirjallisuuden mukaan asiantuntijaorganisaatiossa voi esiintyä tavallista enemmän tietotaidon käyttöä vallan välineenä. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei kokenut sitä olemassa olevan organisaation ongelmaksi, toki sen olemassaolo tiedostettiin jossain toisessa yksikössä. Samoin nähtiin, että sen käyttö vallan välineenä, kuten esimerkiksi tiedon panttaaminen, on pikemmin tahatonta kuin tahallista. Enemminkin kyse oli siitä, miten asioita on totuttu tekemään ja miten viestintä ja kommunikaatio yleensä hoidetaan. Näiden asioiden välillä nähtiin positiivinen korrelaatio: jos kommunikaatio ryhmän sisällä on hyvä, yleensä silloin myös erityisosaaminenkin on vuorovaikutuksen väline.

"Meillä on avointa ja tiimityö toimii ja jaetaan tietoa. Jos joku keksii jonkun hyvän jutun [myyinnedistämiskeino tms.], niin kyllä se heti kertoo kaikille. Niin mäkin teen. Tiedän, että saan hyviä ideoita muilta, kun teen itse samoin. Vuorovaikutusta. Tieto on valtaa... vanhanaikainen juttu mun mielestä" (B)

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että jos tietoa jossain pantataan, niin se tapahtuu siitä syystä, että panttaaja ei koe tärkeäksi tai tarpeelliseksi tiedon jakamista.

"He eivät ole sisäistäneet tiedonjaon tärkeyttä. Semmoista on varmasti" (D).

9.2.2 Asiantuntijapalveluiden henkilökohtainen myyntityö

Tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat oma asenne, positiivisuus, empaattisuus, muuntautumiskyky ja luottamus.

"Hyvä olla empaattinen. Kun on erilaisia asiakkaita, ei voi itse olla aina samanlainen" (B)

"Se on näyttelystä ja tilanteen haistamista. Heitätkö läppää vai teititteletkö ja olet kohtelias... huvittavaa kun kuuntelee itseään puhelimesta – se on hirveää näyttelystä, sit se toimii" (C)

"Se, millä me saadaan asiakkaan pysymään meillä on hyvä palvelu... itseni myyn sille, että on tyytyväinen minuun ja luottaa minuun" (B)

Koettiin myös, että oman asiantuntemuksen pitää näkyä myyntityössä. Se näkyy paitsi tuotetietouden hallinnassa, myös siinä, että on kykyä ohjailla keskustelua haluttuun suuntaan.

"... pitää olla niin, että minä ohjaan sitä tilannetta... että olen neuvottelutilanteessa se, joka ohjaa" (B)

Asiantuntemusta pitää myös käyttää siinä tapauksessa, vaikka se ei olisi juuri sillä hetkellä pankin etu: Jos asiakas ei ymmärrä tuotteen luonnetta tai käyttäytymistä (esimerkiksi

sijoitusinstrumentit), sitä ei tule hänelle myydä, vaikka hän kuinka haluaisi. Tässä nähdään käytännössä se asiantuntijapalveluiden erikoispiirre, että asiakas ei ole aina oikeassa.

Henkilökohtaisessa myyntityössä varsinkin asiakaspinnassa työskentelevät painottivat asiakaslähtöisyyttä. On tarkoituksenmukaista panostaa laadukkaisiin asiakasneuvotteluihin, myydään sitä, mitä asiakas tarvitsee, koska pitkällä tähtäimellä se tuottaa eniten ja saadaan tyytyväisiä asiakkaita.

"Myydään sitä, mitä asiakas tarvitsee eikä siksi, että saataisiin niitä viivoja [kappalemääräiset myyntitavoitteet]." (B)

"Nauretaan keskenämme, että eihän meidän kannattaisi myydä indeksilainoja tai plus-tilejä ollenkaan – eihän niistä tule viivojakaan! Mutta eihän me voida sillee tätä työtä tehdä... en mä niitä [viivoja] tuijota ... " (B)

Pankkipalveluiden myynnissä yhtenä elementtinä on riskin olemassaolo. Myyntityötä tekevät eivät kokeneet riskin olemassaoloa epämiellyttävänä. Todettiin, että myyntineuvottelussa tulee varmistaa, että asiakas ymmärtää palvelutuotteen käyttäytymisen kaikissa markkinatilanteissa. Myynnin johdossa riskin vaikuttavuus nähtiin voimakkaampana, koska asiakkaan riskinotto-kyky on ensisijaisessa asemassa määriteltäessä esimerkiksi sijoitusehdotusta. Haastateltavat huomauttivat, että riskin elementtiä ei saa painottaa niin, että asiakas pelästyy. Tuotto/riski –suhteen ymmärtäminen nähtiin oleellisena. Myynnin johdossa olevat näkivät ”nuorten” myyjien suhtautuvan riskiin huolettomammin, kun taas alalla pitkään olleet, montakin laskukautta nähneet ”vanhat” myyjät voivat olla jossain suhteessa liiankin varovaisia. Vakioidut prosessit nähtiin yhtenä keinona pienentää riskiä.

Myyntityön johtamisesta vastaavat näkivät ensisijaisena myyntityön välineenä asiakkaan tilannekartoituksen (kysely ja kuuntelu) ja siitä syntyvän konkreettisen ehdotuksen tärkeimpänä välineenä. Asiakkaalle annetaan ehdotus, ja halutessaan hän voi siitä poiketa. Nämä kaksi asiaa nähtiin johdossa kulmakivinä. Sen jälkeen myyntikäyttäytyminen ratkaisee: on hyvä olla luontaisesti kiinnostunut ihmisistä ja kiinnostunut asiakkaan tilanteesta:

"Pelkästään näitä asioita.... Jos osaat käyttäytyä kuten ihmisten kanssa pitää käyttäytyä, pärjää aika hyvin. Tästäkään ei kannata taidetta tehdä" (A)

"Sun täytyy olla siinä palvelutilanteessa kiinnostunut siitä asiakkaasta ja löytää hänelle sopiva ratkaisu. Aito asiakaspalveluhalu, halu löytää ratkaisu. Tehdä töitä asiakkaan puolesta. Se on mun mielestä se, mikä korostuu " (D)

Johdon mielestä pahinta olisi se, että asiakas jätettäisiin yksin ongelmansa kanssa, koska asiakashan tulee meidän luo, koska hän ei osaa ratkaista ongelmaansa yksin.

Luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Jotta asiakas haluaa neuvotella, vaihtaa tietoja ja kertoa itsestään (tarvekartoitus), hänen pitää voida luottaa asiantuntijaan. Luottamus voi myös pidentyä – jos myyjän ja asiakkaan välille syntyy hyvä luottamuksellinen suhde, niin asiointia ei kilpailijatarjouksen tullen heti siirretä toisaalle, vaan asiasta kyetään neuvottelemaan:

"Täytyyhän sen asiakkaan luottaa muhun. Eihän se muuten tuu mun luo uudestaan. Luottaa muhun niin paljon, ettei se mee kilpailijalle tai kilpailijalta kysymään. ... ainakin silloin, jos se saa hyvän tarjouksen, niin se ei vaan mee muualle vaan ainakin ensin soittaa mulle, että mitäs me tehdään kun Handelista tuli tällainen..."
(B)

Argumentointi nähtiin normaalina myyntityön prosessina, joka kyllä sujuu, jos asiakkaan kanssa on tehty tilannekartoitus huolella. Argumentointi nähtiin positiivisena asiasta. Kun asiakas reagoi, hän on kiinnostunut. Jos asiakas ei reagoi mitenkään, niin tilanne on haastavampi. Asiakas pitää saada puhumaan, jotta hän sitoutuisi tilanteeseen. Tiettyjen kategoriarakenteiden olemassaolo ja niiden hyödyntäminen tunnustettiin:

"Kun jututat vähän aikaa, niin tiedät, mikä on tärkeää ja mitä asiakas arvostaa. Sitten käytät omasta argumenttipankista niitä juttuja, mitkä tälle asiakkaalle tärkeitä. Nyt esimerkiksi painottuu turvallisuus. Silloin käytät keskimääräistä enemmän niitä argumentteja. Tilannekartoituksen kautta se tulee.... Sulla on 3-4 perustyyppiä, siinä se" (A)

9.2.3 Laadun merkitys myyntityössä

Laadukkaan palvelun merkitys tunnustettiin kauttaaltaan. Nordeassa on luotu apuvälineitä, joilla voidaan varmistaa laatua, kuten toimintaohjeet ja vakioidut prosessit (luottoprosessi, sijoitusneuvonta), jotka pitävät laadun tietyllä minimitasolla. Niillä hallitaan myös riskiä. Myyntityön erinomaisuuden ja laadun nähdään tulevan yksilön kautta. Se tulee yksilön taidoista ja rajapintojen hallinnasta ja siitä, tehdäänkö asiakkaalle yksinkertainen ehdotus vai monimutkainen ehdotus.

Laadusta puhuttaessa korostuivat myös pitkäaikaiset asiakassuhteet ja niiden merkitys. Koska tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, täytyy toimintatapojen ja tuotteiden olla laadukkaita. Asiakkaan kannalta laadun nähtiin liittyvän seikkoihin kuten odotusajat ja fyysiset tilat ja niiden ulkoasu. Laadun nähdään tulevan ensisijaisesti asiakaslähtöisyydestä:

"Meidän täytyy tehdä laadukkaasti tää homma. Joka tarkoittaa sitä, et on tehty tilannekartoitus (asiakkaalle), löydetään asiakkaalle se oikea ratkaisu ja tehdään

sitten vielä ne kaupat. Laatu on hirveän tärkeä asia.... Meidän täytyy kohdata se asiakas uudestaan” (D)

”Asiakaspalvelutilanteen laatu on hirveän tärkeätä. Sen tilanteen pitää olla niin laadukas, että ostaa sitten seuraavalla kerralla. Ei ole tärkeintä se, että juuri sillä hetkellä saa myytyä, vaan sillä hetkellä tärkeintä se, että laatu on hyvää..... jatkuvuuden kannalta tilanteen pitää olla niin laadukas, että asiakas tulee uudelleen” (B)

9.2.4 Asiantuntijoiden ja myyntityön johtaminen

Asiantuntijoiden johtaminen

Kolmesta haastateltavasta kaksi näki asiantuntijoiden johtamisen haasteellisempänä kuin ei-asiantuntijoiden. Heidät nähtiin omana joukkonaan, jonka itsetunto on vahvempi, jolla on oma vahva käsitys omasta asiantuntijuudestaan sekä vahvempi identiteetti:

”Niin.... tulee mielenkiintoisempaa ryhmädynamiikkaa” (D)

”Kaikki ovat johtajia ja kaikilla omat mielipiteensä. Ei välttämättä kiitollinen asema” (C)

Toisaalla asiantuntijoiden johtaminen nähtiin samanlaisena prosessina kuin muidenkin johtaminen, jossa pätee samat johtamisen lainalaisuudet. Katsottiin, että on johdon asia pitää huolta siitä, että ihmiset voivat onnistua työssään, antaa raamit miten työskennellään ja antaa positiivista palautetta, kun onnistutaan. Se riittää – riittää asiantuntijoillekin:

”Asiantuntijat on ihmisiä siinä missä muutkin, se on ihan samanlaista niiden johtaminen kuin muidenkin. Ei siitä kannata taidetta tehdä. Nekin haluaa onnistua, nekin haluaa positiivista palautetta, kun ne onnistuu” (A)

Jos nähtiin eroja, niiden nähtiin johtuvan yksilöllisistä ominaisuuksista eikä asiantuntijuuden piirteistä. Jotkut kaipaavat enemmän lähijohtamista ja sparraamista, joillekin riittää se, että annettujen raamien puitteissa asioita käydään lävitse esimerkiksi vain kerran kuukaudessa:

”Asiantuntijahommissa on aika erilaisia ihmisiä, varsinkin jos puhutaan erikoisasiantuntijoista, on persoonia...joku tykkää yksin pusata ja joku ei tykkää keskustella niin paljon...” (D)

Johtamisen kannalta merkittäväksi seikaksi nähtiin positiivisen ilmapiirin merkitys. Eräs haastateltava piti tärkeimpänä työnään sitä, että luodaan olosuhteet, joissa ihmiset voi onnistua työssään ja sitä kautta saadaan positiivinen ilmapiiri. Onnistumisen ilo koettiin tärkeäksi menestystekijäksi, jota ei voi luoda epäaidoin menetelmin.

"Pitää pitää huolta siitä, että ihmiset voi onnistua, ihmiset yleensä tykkää siitä, että voi onnistua. Siitä se tulee se fiilis" (A)

"Jos ei tule onnistumisia, niin vaikka seisotte päällänne ja käytte teatterissa ja syötte lounaita ja näin poispäin...ei auta, ydin puuttuu. Kun on onnistumisia, niin se sietää aina vähän sitten röpötyksiä ja vähän erimielisyyksiäkin" (A)

Kommunikointi nähtiin yhdistävänä tekijänä ja tarpeellisenä nimenomaan asiantuntija-organisaatiossa. Esimiehen tehtäväksi nähtiin se, että ihmisiä saatetaan kommunikoidaan ohjatusti keskenään. Tällöin vältetään monta ongelmaa. Kommunikointi ja sen sujuminen ryhmän sisällä koettiin oleelliseksi johtamisen onnistumisen kannalta:

"Pahin on se, että jokainen pusaa yksin ja vielä päällekkäisiä asioita. Sitten alkaa tulla reviiritisteluita. Ai, toikin tekee tota samaa, oli muuten mun idea" (A)

Myyntityön johtaminen

Myyntityön johtamisen peruspilareina nähtiin samat asiat kuin kaikessa johtamisessa: tavoitteet, seuranta, palaute ja johtamistapa. Erilaisuus muuhun johtamiseen nähtiin keinoissa, joilla tavoitteet saavutetaan. Kun puhutaan myyntityön johtamisesta, tarkastellaan aktiviteettia eli kontaktien määrää, tehtyjen tarjousten määrää ja toteutuneiden tarjousten määrää. Tärkeää on myös seurata laatua tässä yhteydessä:

"Pitää seurata kauppojen laatua ettei tule wash and go" (A)

Myynnin johtamisesta vastuussa olevat painottivat sitä, että menipä sitten hyvin tai huonosti, niin tärkeintä on pitää kiinni niistä keinoista, joilla myyntitulos tehdään. Tämä korostuu varsinkin tiukassa kilpailutilanteessa. Myyntityössä tavoitteena on ensisijaisesti pitkäaikaiset asiakassuhteet ja laadukas myyntityö. Pyydettyä tarkennusta, laaduton myyntityö määriteltiin ensisijaisesti erittäin painostavaksi, erittäin aggressiiviseksi myynniksi, jolloin tärkeintä on saada aikaan yksi kauppa, jonka jälkeen ei ole tarvetta kohdata asiakasta uudelleen. Kun puhuttiin tavoitteista, painotettiin, että tavoitteena on olla parempi kuin pahin kilpailija.

Johtaminen nähtiin välineenä, jolla toisaalta pidetään huolta asiakastytytyväisyydestä ja toisaalta henkilökunnan työtyytyväisyydestä. Johtaminen pitää nämä yhteydessä toisiinsa.

Pelkistettynä johtaminen nähtiin kommunikointina:

"Kaikkein eniten johtaminen on kommunikointia. Vaikka olisi kuinka viisas johtaja, ja muut eivät tiedä mihin suuntaan olet menossa, etkä ole kommunikoinut siitä, niin porukat eivät tiedä, mihin olet menossa. Siitä aiheutuu se, että ihmiset kokee epävarmuutta ja ei ole turvallista" (A)

Positiivisen hengen luominen työyhteisöön nähtiin onnistumisen edellytykseksi. Kaikilla myyntityön johtajilla oli omakohtaisia kokemuksia siitä, kuinka hyvä ja innostava työilmapiiri näkyy myös myyntituloksissa.

"Oma esimerkki.... Yksi ryhmä, teki loistavaa tulosta mulla. Niillä oli hauskaa keskenään, ja he olivat vapaa-ajallakin yhdessä ja kaikilla oli kivaa työskennellä ja sen huomasi. Huomasi sen muutkin... tuli sanomista muilta.... Uskomaton kateus siihen tuli" (C)

"Kyllähän "voittajayritystä" pitäisi johtaa niin, että saadaan asenne, meidän kaikkien asenne kuntoon. Menee asiakas mihin tahansa meidän yrityksessä niin hän on aina tullut oikeaan paikkaan. Että asenne, asenne täytyy olla kohdallaan " (D)

Positiivisen hengen luomisella nähtiin suora yhteys myös annettuun palvelun laatuun.

Myyntityön tavoitteiden asetannassa oli eriäviä mielipiteitä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että varsinaisesti myynnin suunnitteluun ei voi vaikuttaa, koska kaikki tavalla tai toisella tulee annettuna ylhäältä päin. Tavoitteet pilkotaan alueille ja yksikön tavoitteet asiakasvastuullisille. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilanne vaihtelee yksiköittäin melkoisesti.

"Kyllähän siinä käydään keskustelu, mutta.... Hyvin annettuna.. Jollakin tavallahan ne pitää jakaa..." (C)

Tavoitteiden toteuttamisessa ja seurannassa nähtiin ongelmakohtia pöydän molemmin puolin. Johto kaipasi osaltaan kunnon kannustinjärjestelmiä. Painotettiin, että vaikeina aikoina tavoitteita ei saavuteta ellei ole tiimihenkeä ja halua tehdä yhdessä asiat päätökseen. Mainittiin jopa ammattilypeys, ylpeys siitä, että tavoitteet saavutetaan.

Toisaalta myönnettiin tavoiteasetannan ongelma: pitäisi olla sellaisia tavoitteita, jotka on oikeasti mahdollisuus tavoittaa. Haastattelussa kävi ilmi, että kenttäorganisaatio on monesti aluepankkien talutusnuorassa ja yksikön johtaja puun ja kuoren välissä. Tavoitteiden asetanta nähtiin kentällä ajoittain liian tuotelähtöisenä:

"Tietyt yksiköt ja niiden kappalemääräiset myyntitavoitteet [esim. säästö-sopimukset, henkivakuutus-sopimukset] osaltaan ruokkii tätä ajattelutapaa eli katotaan vaan niitä "tököjä" [kaupaksi saatu sopimus] " (C)

Tällä hetkellä osa konsernin asiantuntijamyyjistä on tulospalkkauksen piirissä, tuotteesta riippuen. Kaikki myynnin johtamisen parissa työskentelevät näkivät, että henkilökohtaisen palkkauksen tukeminen onnistuneesta myyntityöstä olisi tarpeellista. Tulospalkkaus nähtiin myös tärkeänä sitouttamisen keinona sekä keinona saavuttaa kampanjatarjoituksia:

" Esimerkiksi nyt konserni on antanut hyökkäyskäskyn tässä asuntolaina-asiassa. Kyllä asuntoneuvojen pitäisi nyt olla tulospalkkauksen piirissä, koska heidän pitäisi olla nyt hyökkääjiä ja saattaa homma kotiin... nyt eivät ole sitoutuneet välttämättä hyvin tähän myyntityöhön.... " (C)

Kysyttäessä mielipiteitä kustannustehokkuudesta, tuotto/panos –ajattelu nähtiin osana normaalia liiketoimintaa. Siinä nähtiin myös uudistumisen mahdollisuuksia. Aika ajoin olisi hyvä pysähtyä miettimään, mikä on oleellisista, mihin kannattaa panostetaan, että tulosta syntyy:

"Silloin on pakko ruveta miettimään, että mitä me tehtäisiin, jos meitä olisi vain kaksi tässä yksikössä... se lisää innovatiivisyyttä ja luo ideoita, uudistaa ajattelua" (A)

"Enemminkin on vaikea löytää se oikea taso, jolla voimavarat olisi oikein kohdennettu isossa organisaatiossa. Että ihmiset tekisivät oikeita asioita ja olisivat oikeissa paikoissa " (D)

9.2.5 Sisäinen markkinoinnin keinot

Viestintä

Viestinnän osalta nähtiin vaihtelevuutta eri yksiköiden välillä. Kaikki haastatellut olivat jossain vaiheessa olleet yksikössä, jossa viestintä ja kommunikointi johdon ja muun henkilöstön välillä oli ongelmallista. Sisäinen intranet on helpottanut tilannetta huomattavasti, mutta sen riittävän hyödyntämisen katsottiin olevan kiinni lähinnä ajanpuutteesta. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että enemmän informaatiota ja viestintää kaipaasi omalta lähipiiriltään. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että pienemmissä yksiköissä informaation kulki helpommin, jopa käytännön syistä:

"Jostain syystä, kun on pieni yksikkö, niin helposti istuu kaikessa mukana. Sitten on aika paljon itsestä kiinni. Täällä veti porukkaa aikaisemmin aivan loistava vetäjä – saman tiedon jakoi kuin johdolle. Joten tiedettiin paljon asioita ennen kuin tavallinen konttorin henkilökunta" (E)

"Mun nykyinen esimies hoitaa sen homman hyvin" (B)

Myynnin johdossa työskentelevät näkivät ongelmalliseksi sen, että kun esimerkiksi sähköistä tietomateriaalia tulee suunnattomasti, niin kaikkea materiaalia ei voi lähettää eteenpäin, vaikka haluaisikin, koska ei halua tukahduttaa liialla materiaalilla – silloin "kukaan ei jaksakaan lukea enää mitään" (D). Periaatteessa kaikki pyrkivät siihen, että tietoa jaetaan ja olennainen tieto on kaikkien käytettävissä. Eräs haastatelluista oli todennut parhaimmaksi jakaa jo edellisenä päivänä palaverin kalvot esimerkiksi myyntituloksista etukäteen nähtäväksi:

"...siitä on sitten helpompi ja parempi tehdä kysymyksiä ja keskustella, syntyy helpommin sitä keskustelua. Eihän niitä tarte pihdata..." (C)

Nordean perusarvot, visiot ja päämäärät olivat olleet kaikilla esillä viimeisen puolen vuoden aikana sisäisissä (koulutus)tilaisuuksissa. Todettiin, että visioiden ja päämäärien pitäisi vaikuttaa, mutta päivittäisessä työssä ne hämärtyvät. Arvot koettiin läheisemmiksi:

"Ei vaikuta omaan myyntityöhön. Tarkoitus panostaa enemmän laadukkaisiin palveluneuvotteluihin, myydään sitä, mitä asiakas tarttee, ei siksi, että saataisiin niitä "viivoja" vaan että saataisiin tyytyväisiä asiakkaita" (B)

"Tavallaan koetaan jollakin tavalla siellä taustalla vaikuttaviksi seikoiksi, mutta ei eivätkä ne kyllä kovin konkreettisia ole..." (D)

"niin... pitää miettiä, mitä se tarkoittaa meille käytännössä, että ei jää herrojen haaveeksi. Tärkeätä on se, ettei ei jää irralliseksi. Pitää miettiä, mitä se tarkoittaa meille ja taas tullaan kommunikointiin. Ihan sama montako plakattia, jos ei kommunikoida.." (A)

Motivointi ja sitouttaminen

Positiivisen hengen merkitys työyhteisössä tuli haastatteluissa usein esille, muun muassa silloin, kun käsiteltiin myyntityötä. Samoin kaikki haastatellut toivat ilmi tavalla tai toisella sen, että työssä viihtymiseen vaikuttaa ensisijaisesti työyhteisön henki ja onnistumiset omassa työtehtävässä. Käytännössä tämä merkitsi onnistuneita asiakastapaamisia ja ratkaisun löytämistä asiakkaan hakemaan ongelmaan. Tämä kautta syntyi myös motivoituminen omaan työhön ja sitoutumisen vahvistumisen jatkuvien asiakassuhteiden kautta.

Motivoinnin ja sitouttamisen yhtenä keinona nähtiin myös parempi palkka. Myös myyntityötä johtavat myönsivät, että paikoin palkkauksessa on tarkistettavaa, mutta näkivät palkkauksen ongelmallisena. Johdon mielestä palkan sitomisesta myyntityöhön oli saatu positiivista vaikutusta muun muassa Selektavakuutusmyyjien osalta¹. Toisaalta pankkialan työmarkkinaliitot eivät toistaiseksi ole suostuneet järjestelyihin, joissa peruspalkkaa muutettaisiin alaspäin. Johdon mielestä jonkinasteinen tulospalkkaus parantaisi nykytilannetta:

"Ne henkilöt, jotka on tulospalkkauksella, sitouttaminen on sitä kautta ihan kohtuullista" (C)

¹ Selektavakuutusmyyjät kuuluvat Nordea Henkivakuutus Suomi Oy:n työehtosopimuksen piiriin, jolloin heidän palkkauksensa on voitu rakentaa eri tavoin kuin pankkialan sopimuksen piiriin kuuluvien, joiden liitot toistaiseksi vastustavat mm. palkan sitomista myynnin määrään, mikäli jossain olosuhteissa peruspalkka alenisi.

"Jos ajattelee mitä kaikkea meidän työhön kuuluu, niin sehän on aivan alipalkattua. Meillä on asiakasvastuu. Ajatellaan meidän toimenkuvaa, mitä meiltä vaaditaan, niin palkkahan on naurettava. Ja arvostus. Jos puhutaan arvostuksesta, niin kyllähän sen pitäisi näkyä palkassa " (B)

Toimialana pankki nähdään vielä hieman vanhoillisena. Johto näki haastetta siinä, että ihmiset ovat niin sitoutuneita työhönsä, etteivät vaihda työpaikkaa. Ajoittain tarvittaisiin myös enemmän innostusta tehdä myyntityötä. Motivoinnin ja sitouttamisen keinoiksi mainittiin osittainen tulospalkkaus, henkilökohtaisempi seuranta ja palautteet sekä yksilöllisempi myyntikoulutus. Samoin kaivattiin mahdollisuutta palkita niitä, jotka ylittävät reilusti omat tavoitteensa:

" Kyllähän sitä pitäisi olla mahdollisuus palkita siitä, että ylittää tavoitteet. Eihän sen tosin aina tarvitse edes rahaa olla. Meillä on henkilökunta vähän eriarvoisessa asemassa.... Kyllä hyvästä diilistä pitäisi palkita, se huomaaminen on tärkeintä" (D)

Myyntin työkalut

Haastatteluissa kävi ilmi, että Nordea on kehittänyt monipuolisia työkaluja myyntityön tueksi. Esimerkiksi sijoitustuotteissa on kehitetty vakioitu prosessi, jonka avulla selvitetään asiakkaalle sopivin omaisuuslajihajautus ja tuote-ehdotus. Mallia on käytetty menestyksellisesti yläsegmenteillä ja nyt se on tuotu myös massamarkkinoille.

"Meillä on hyviä erikoisosaajia ja siihen on yhdistettynä nyt hyvä työkalu. Ei niin, ... ei työkalu tee autuaaksi, mutta se auttaa. Tämä rakennettiin kaksi vuotta sitten ja palaute on ollut tosi hyvää. Vaatii toki hieman opettelua, ja ihminenhän on laiska... helpottaa kyllä meitä, koska sijoitusneuvontaa joudutaan dokumentoimaan viranomaisille" (A)

Koulutus

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että pankki tarjoaa koulutusmahdollisuuksia ja pitkälti kaikki on itsestä kiinni. Perinteisesti pankkiala on ollut aktiivinen kouluttaja verrattuna moneen muuhun alaan. Nykysuuntaus painottuu enemmän tietoisuustyypiseen koulutukseen esimerkiksi juuri ennen myyntikampanjoita. Ylipäättään vastuuta omasta oppimisesta haluttiin siirtää yksilötasolle.

"Vesi tippuu hanhen selästä, kun kaataa. Vesi on valunut niskasta, kun oma motivaatio on puuttunut " (D)

Johdon mielestä koulutusrakenne on hyvä, ja se on uudistettu pari vuotta sitten. Esimerkiksi säästämisen ja sijoittamisen koulutus on jaettu eri tasoihin. Itseopiskelututkinto ja Sijoitustutkinto painottuvat tuotteisiin, ja ne lisäävät sijoittamisen perusymmärrystä. Niille, jotka erikoistuvat vain varainhoitoon, on räätälöity Pankkiiritutkinto. Vuosittaisessa

kehityskeskustelussa kartoitetaan koulutustarpeet ja sijoittamisen osalta kaksi alinta tutkintoa halutaan kaikkien suoritettavaksi jollain aikavälillä. Näin myös ylläpidetään haluttua minimitetotaitotasoa asiantuntijamyyjien keskuudessa.

"Koulutuksessa on aina se haaste, että pitää olla tarkka, ettei kouluteta hirveästi reserviin.... Se muuttuu sitten sivistykseksi" (A)

Tänä päivänä työntekeo vaatii monien eri sovellusten hallintaa. Kun pankki toimii täydenpalvelun tavaratalona hallittavia sovelluksia on monia.

"Sovellusosaamista on pyritty lisäämään paljon... ja nyt se alkaa toimimaan palautteiden perusteella" (A)

Johdon kannalta nähtiin tärkeänä se, että kehittäminen ei saa kulkea omaa latuaan. Kouluttautumisen pitää olla väline tavoitteiden saavuttamiseen. Haastetta nähdään siinä, että tilanteet muuttuvat nopeasti. Lisäksi koulutus nähdään aina investointina, ja sitä eivät kaikki esimiehet ymmärrä. Toisaalta ensisijaisesti ei olla kehittämässä ihmisiä suurempiin tehtäviin, vaan onnistumaan siinä tehtävässä, mitä he nyt tekevät.

" Jos ovat hyviä nykyisessä tehtävässä, niin yleensä sitten joku kysyy parempaan tai vastuullisempaan tehtävään " (A)

10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tämän luvun tehtävänä on käydä tutkielma lyhyesti lävitse ja esittää vastaus tutkimusongelmaan. Sen jälkeen vertaillaan empiirisen analyysin tuloksia viitekehykseen ja otetaan kantaa tutkimustulosten yleistettävyyteen. Lopuksi annetaan suosituksia liikkeenjohdolle sekä jatkotutkimukselle.

10.1 Tiivistelmä teoreettisesta osasta

Tutkielman teoreettinen osa rakentuu viidestä osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään palvelua ja palvelun osatekijöitä. Tarkasteltaessa eri osatekijöitä havaittiin palveluprosessin laadun merkitsevän huomattavaa osaa palveluprosessissa. Tilanteesta riippuen laatu muodostuu erilaisten tekijöiden kautta. Havaittiin myös laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys, jolloin tyytyväisyys voidaan ymmärtää linkiksi tuotteen käytöstä saatavien seurausten ja asiakkaan oma arvomaailman välillä. Onnistuneen palvelutuloksen mittariksi nousi asiakkaan saama kokonaishyöty. Asiakkaan saama arvo muodostui palvelun ominaisuuksista, imagosta ja tavasta, millä asiakassuhdetta hoidettiin. Keskeisinä tekijöinä onnistuneen palvelutuloksen kannalta nähtiin henkilöstön osaaminen ja vuorovaikutuksen taso palvelutapahtumassa.

Toisessa osassa pohdittiin asiantuntijuuden ja asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä. Saatiin selville, että asiantuntijapalvelut tuotetaan pääasiassa henkilöstön tietotaidon avulla ja palvelun lopputulos on usein suunnitelmia ja ohjeita. Asiantuntijuuden omana elementtinä nähdään vuorovaikutus muiden jäsenten välillä, koska asiantuntijuus ei toimi ilman vuorovaikutusta, vaan se jää silloin vain henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi.

Kolmannessa osassa etsittiin henkilökohtaisen myyntityön menestystekijöitä erityisesti asiantuntijapalveluiden myynnin kannalta. Tehokkuuteen vaikuttajia seikkoja olivat muun muassa myyjä-ostaja -vuorovaikutuksen taso, myyntikäyttäytyminen, myyjän resurssit ja ostajan ominaisuudet. Muita myynnin lopputulokseen vaikuttavista seikoista esille tulivat luottamuksen merkitys asiakassuhteessa, myyjän asenteet ja suhtautuminen asiakkaisiin sekä koulutuksen merkitys myyntityön tukena. Kaiken kaikkiaan myyntityössä korostuu sosiaalinen käyttäytyminen. Asiantuntijapalveluiden osalta myyntityössä korostuu luottamuksen merkitys, koska asiakas on riippuvainen palvelun tuottajasta, palvelutuotteen vertailu on vaikeaa ja usein mahdotontakin. Henkilöstön tietotaito ja sen ylläpito nähtiin yhdeksi menestystekijäksi pohdittaessa asiantuntijaorganisaation menestyksellisyyttä.

Neljännessä osassa käsiteltiin sisäistä markkinointia ja sen keinoja. Sisäisellä markkinoinnilla on monta määritelmää, mutta Grönroos (1990, 271) kiteyttää sen ajattelutavaksi. Sisäinen markkinointi on kuin sisäinen tuote, joka koostuu työpaikasta ja ympäristöstä, joka motivoi työntekijöitä reagoimaan myönteisesti johdon asiakaskeskeisyyttä ja hyvää vuorovaikutteista markkinointia koskeviin vaatimuksiin sekä lisäksi houkuttelee hyviä työntekijöitä yritykseen ja saa heidät pysymään siellä. Kapeasti katsoen sisäinen markkinointi voidaan nähdä vain viestintänä, jolloin yrityksen viestintäkanavien tulisikin toimia tehokkaasti. Tiivistäen sisäisen markkinoinnin keinoiksi saadaan tehokas viestintä yrityksen perusarvoista ja toimintamalleista, suhdetoimintaosaaminen, henkilöstön motivointi, hengen luominen ja tietotaidon ylläpito ja lisääminen.

Viidennessä osassa tarkasteltiin palvelujohtamisen problematiikkaa, jota pohdittiin sisäisen markkinoinnin kautta. Palvelujohtaminen on kirjallisuuden mukaan erityisen haastavaa asiantuntijaorganisaatiossa, koska asiantuntijatieto (asiantuntijuus) on ihmisissä ja se uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatiossa, joissa tavoitellaan sitoutumista ja oppimista, yksilöiden tulisi käyttäytyä kuin he johtaisivat itse itseään. Tämä vaatii uudenlaista ajattelutapaa (Grönroos & Järvinen 2001, 111-119). Perinteinen työnjakomalli ei välttämättä toimi asiantuntijaorganisaatiossa, koska asiantuntijaorganisaatiossa ihmiset rakentavat sosiaalisesti asiantuntijaorganisaation liiketoimintaa. Johtamisen haasteena voidaan nähdä tilanteet, joissa johtajuus ei osaa joustaa tai tulla tasavertaisemmaksi. Ropo ja Eriksson (1997) puhuvat jaetusta johtajuudesta, jolloin saadaan aikaan kuuntelun ja vuorovaikutuksen ilmapiiri organisaation sisällä. Jaettu johtajuus syntyy yhteisen kokemuksen kautta syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, jolloin asiantuntijoita pitää kuunnella ja auttaa kuuntelemaan toisiaan. Johtajan tulisi olla samanaikaisesti läsnä ja kaukana. Johtamiselta edellytetään asiantuntemuksen, kokemuksen ja inhimillisten arvojen tunnistamista, jolla pyritään luomaan edellytykset organisaation joutavuudelle, kehitymiselle ja oppimiselle.

Yllämainitut tutkielman osat on yhdistetty teoriaosan lopussa teoreettiseksi viitekehykseksi, jonka tarkoituksena vastata tutkielman tutkimusongelmaan.

10.2 Tiivistelmä empiirisestä osasta

Tutkielman empiirinen osa on toteutettu viiden teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin asiantuntijapalveluiden johtamisesta vastaavia henkilöitä sekä asiantuntijapalveluiden myyntityötä tekeviä henkilöitä Nordea Pankki Oyj:ssä. Haastattelun

teemoina olivat asiantuntijat ja asiantuntijapalvelut, henkilökohtainen myyntityö, laadun merkitys myyntityössä, asiantuntijoiden ja myyntityön johtaminen sekä sisäinen markkinointi. Käsiteltäviä asioita painotettiin haastateltavan toimenkuvan mukaisesti. Haastatellut saivat aluksi vapaammin pohtia käsiteltyjä teemoja, jonka jälkeen heiltä kysyttiin tarkempia mielipiteitä niihin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneisiin tekijöihin, jotka olivat jääneet spontaaneissa vastauksissa huomiotta.

Asiantuntijat ja asiantuntijapalvelut

Asiantuntijuudesta puhuttaessa kaikki haastatellut mainitsivat spontaanisti erityisosaamisen merkityksen ja oman syvällisen tietotaidon hallinnan ja hyväksikäytön asiantuntijan yleisenä piirteenä. Hyvän asiantuntijan ominaisuuksiksi nähtiin myös halu oppia uutta ja innostuneisuus omaan alaansa. Jatkuvan uuden tiedon hallinta ja oleellisen poimiminen oman työn kannalta nähtiin haasteellisenä. Myynnin johdossa työskentelevät näkivät organisaation kannalta haasteena sen, että parhaimmat asiantuntijat eivät ole välttämättä parhaita organisaation kannalta, koska heidän osaamisen hyödyntäminen ei välity muille organisaatiossa. Omassa osaamisessa ollaan niin syvällä, että etäännyttään liikaa liiketoiminnan ja asiakassuhteen mekaniikan ymmärtämisestä, jolloin ei osata enää viestiä oman osaamisen ydinkohtia muiden käyttöön. Puutteena on riittämätön kiteyttämisen ja tiivistämisen taito. Asiantuntijuuden kannalta olennaisena nähtiin se, että asiantuntijuuden tulee olla organisaation hyödynnettävissä.

Puhuttaessa asiantuntijapalveluista haastatellut nostivat spontaanisti esille seikat kuten luottamuksen merkityksen, henkilösidonnan palvelun, erityisosaamisen käytön ja tiimityön korostamisen. Tiimityö nähtiin erittäin olennaisena pankin työtapojen kannalta. Tiimityön kautta painotettiin sujuvan kommunikaation merkitystä ja selkeää roolijakoa asiantuntijoiden välillä.

Asiantuntijapalveluiden piirteisiin kirjallisuuden mukaan kuuluu epävarmuuden ja riskin olemassaolo. Tämä seikka myönnettiin, mutta spontaanisti sitä ei ilmennyt, vaan se nähtiin osana normaalia pankkitoimintaa, joka osataan minimoida oikein työmenetelmin. Pankin liiketoiminnan peruspiirteisiin kuulunee riskien minimointi, ja se on niin läsnä jokapäiväisessä työssä, että se olemassaoloa eri erikseen ”huomata”.

Henkilökohtainen myyntityö

Pohdittaessa henkilökohtaista myyntityötä tärkeimmiksi seikoiksi nousivat oma asenne, positiivisuus ja muuntautumiskyky. Tämä seikat nähtiin huomattavasti merkityksellisemmäksi kuin tietotaidon osuus. Lisäksi toiminnan lähtökohdaksi nähtiin erityisesti

asiakkaan tarpeet ja asiakkaan ongelmien ratkaisu asiakkaan kannalta parhaalla tavalla. Koska pankkipalveluiden menestyksellisessä myynnissä ja markkinoinnissa korostuu pitkäjänteisyys, laadukkaat asiakastapaamiset ja myyntineuvottelut nähtiin ainoana oikeana toimintatapana myyntityössä. Myös myyntityön johtamisesta vastaavat painottivat sitä, että vaikeassakin markkinatilanteessa myyntikeinojen pitää olla laadukkaita ja pitkäjänteisiä. Asiakas halutaan kohdata aina uudelleen. Pankin toiminnan nähdään pitkälle perustuvan juuri luottamuksen olemassaoloon asiakkaan ja kontaktihenkilön välillä. Luottamusta tarvitaan, jotta päästään keskustelemaan asiakkaan tilanteesta ja saadaan aikaan asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Asiantuntemuksen olemassaolo nähtiin siinä, että asiakas luottaa tehtyihin ratkaisuihin, vaikka hänellä ei olekaan täysin mahdollista arvioida kaikkia sopimuksen piirteitä. Myyntityössä olevat kokivat myös sen, että myyntityössä myydään asiantuntemuksen lisäksi myös ”osa itseä” ja osa omaa uskottavuutta. Asiakkaan luottamusta ei voi pettää, mutta ei myöskään voi tehdä ratkaisuja, jotka eivät ole sopusoinnussa oman käsityksen kanssa laadukkaasta työstä ja ammattietiikasta.

Argumentointia ei nähty myyntityön haasteena, vaan se koettiin normaaliksi tavaksi keskustella ja kommunikoida asiakkaan kanssa, jolloin pystyi tuomaan esille erityisesti henkilökohtaista asiantuntemustaan. Myyntityötä tekevät eivät pitäneet esimerkiksi hintakeskustelua haasteellisena, vaan näkivät tähän ratkaisuna asiakkaan pankkipalveluiden räätälöinnin. Asiakas maksaa ainoastaan siitä, mitä käyttää, ei muusta. Myynnin johdossa osa haastateltavista kokivat hintakeskustelun ajoittain haasteelliseksi, johon ratkaisuksi nähtiin muun muassa yksilöllisempi myyntikoulutus. Haastattelujen perusteella tuli ilmi, että Helsingin ulkopuolella hintakilpailu pankkipalveluista on aggressiivisempaa, joten alueelliset erot ovat huomattavia.

Tiimityön merkitys tuli esille puhuttaessa muun muassa oman työn ohjauksesta ja hallinnasta. Painotettiin sitä seikkaa, että on erittäin tärkeää tietää tarkasti organisaation jäsenten työtehtävät ja vastualueet: Tiedät, mitä muut tekevät, ja muut tietävät, mitä sinä teet. Tämä auttoi hallitsemaan oma myyntityötä, mikä ajoittain koettiin erittäin hektisenä, mutta haastateltavat korostivat, että kaikki on itsestä kiinni. Oman ajankäytön suunnittelu on tehtävä huolellisesti, ja muiden on myös tiedettävä, milloin olet käytettävissä ja milloin et, jotta aikaa ei tuhraannu keneltäkään. On myös tiedettävä, kuka tietää mitäkin eli tarvittaessa osaa hankkia lisätietoa suoraan oikealta henkilöltä. Sisäisen intranetin käyttö koettiin hyväksi välineeksi: se toimii tietopankkina tuotteiden ja palveluiden osalta ja se mahdollistaa myös sähköisen kalenterin ja sähköpostin hyödyntämisen. Näitä välineitä käytettiin tehokkaasti sekä oman työn suunnittelussa että informaation välittämisessä tiimin sisällä.

Laadun merkitys myyntityössä

Laadusta puhuttaessa korostuivat pitkäaikaiset asiakassuhteet. Kun tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, täytyy toimintatapojen ja tuotteiden olla laadukkaita. Laadun nähtiin liittyvän sekä tuotteisiin että asiakastapaamiseen kokonaisuudessaan. Koulutuksella, toimintaohjeilla ja vakioituilla prosesseilla varmistettiin laadun minimitasoa. Laadun nähtiin tulevan yksilön kautta, jolloin se tarkoittaa laadukasta myyntityötä asiakastilanteessa ja asiakaslähtöistä ratkaisua. Laadun merkitys nähtiin ratkaisevana erityisesti haastavassa kilpailutilanteessa. Laadun myyntityö nähtiin painostavaksi, aggressiiviseksi myyntityöksi, jolloin tarkoitus on saada aikaan myyntiä hinnalla millä hyvänsä.

Asiantuntijoiden ja myyntityön johtaminen

Asiantuntijoiden johtamisessa mielipiteet jakaantuivat. Toisaalta asiantuntijoiden johtamista pidettiin haasteellisempänä, kun taas toisaalta todettiin kysymyksessä olevan ”vain” ihmisten johtamisesta, johon pätevät perusseikat. Tällöin nähtiin, että jos johtamisen perusseikat, kuten olemassaolon tarkoitus, perusarvot, toimintamallit, tavoitteiden asetanta ja seuranta ovat kunnossa, loppu on kiinni vain niistä keinoista, joihin tavoitteisiin päästään. Ne, jotka näkivät eroja asiantuntijoiden johtamisessa, toivat esille asiantuntijoiden vahvemman itsetunnon ja omien mielipiteiden esilletuomisen. Omista mielipiteistä pidetään enemmän kiinni kuin ei-asiantuntijaorganisaatiossa. Johdon kannalta tämä vaatii enemmän perusteluita toimintatavoille ja monimuotoisemman ryhmädynamiikan hallintaa. Tärkeänä seikkana nähtiin kommunikaation merkitys ja tiedon kulku. Tärkeänä nähtiin myös se, että tieto organisaatiossa kulkee: kaikki tietävät tavoitteet, myös henkilökohtaisella tasolla, ja vastuujako jäsenten välillä on selkeä, tiedetään mitä tehdään ja kuka tekee. Tämä seikka nähtiin ensiarvoiseksi tiimityön onnistumisen kannalta. Esimiehen tehtävänä nähtiin kommunikoinnin edesauttaminen ja tiedottaminen asioita asioista sekä yhtäältä alaspäin että myös ryhmän sisällä.

Myynnin johtamisesta vastaavat henkilöt korostivat positiivisen ilmapiirin luomista ja edellytyksiä luoda olosuhteet sille, että työssä voidaan onnistua. Sen lisäksi, että tulee pitää kiinni asiakastytytyväisyydestä, tulee pitää kiinni myös työtyytyväisyydessä. Nordea-konsernissa tehdään systemaattista työtä työtytytyväisyyden eteen. Kerran vuodessa kaikki työntekijät saavat arviointilomakkeen, jossa arvioidaan muun muassa oman työn sisältöä, oman ryhmän työilmapiiriä ja kahta lähintä esimiestä. Vastauksista kootaan ryhmän työtytytyväisyysindeksi ja joitain yksityiskohtaisempia tyytyväisyysindeksejä. Vastausten perusteella myös johtajat saavat oman henkilökohtaisen indeksinsä, jota seurataan (Managerial index). Tämän menetelmän kautta esimiehillä on mahdollisuus parantaa juuri niitä seikkoja, jotka koetaan tyytymättömyyden aiheeksi omassa organisaatiossa. Juuri tätä

taustaa vasten on helppo hyväksyä ajatus, että johtaminen on ennen kaikkea onnistumisen edellytyksen luomista, jota kautta saadaan onnistumisen ilo. Onnistumisen ilo ja työssä menestyminen koettiin menestystekijäksi sekä itse myyntityössä että johtamisen kannalta: palautteen merkitys korostui

Myyntityön johtamisessa peruselementeiksi nähtiin tavoitteet, seuranta, palaute ja johtamistapa. Kustannustehokkuus nähtiin osana normaalia liiketoimintaa sekä ajoittain myös keinona miettiä uutena tapana tehdä samaa asiaa. Myyntityön johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin pitää kiinni asiakastyytyväisyydestä sekä työntekijöiden tyytyväisyydestä, jota kautta muodostuu parhain tulos. Myyntityön kannustamiseksi nähtiin hyvänä keinona laajentaa tulospalkkaus kaikille, jotka ovat myyntityön parissa. Tällä hetkellä nykyiset työmarkkinasopimukset ovat sen esteenä.

Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin keinoista merkittävimmäksi mainittiin koulutus ja oman tietotaidon ylläpito. Perinteisesti pankkisektorin todettiin kouluttavan runsaasti, ja koulutusmahdollisuudet ovat pitkälti itsestä ja omasta motivaatiosta kiinni. Pankkipalvelutuotteet kehittyvät ja muuttuvat muun yhteiskunnan mukana, tekniikan hyväksikäyttö lisääntyy, joten nämä tuotteet vaativat luonteeltaankin jatkuvaa koulutusta. Myös muun muassa lainsäädännön muutokset ja lisääntyneet viranomaismääräykset vaativat lisäkoulutusta. Muutokset pankkipalvelutyössä ovat johtaneet siihen, että yksittäinen palveluneuvojan ja asiantuntijan oletetaan hallitsevan laajemmin kaikki pankkipalvelutuotteet tietyllä minimivaatimustasolla. Tärkeäksi nähtiin se, että kehittämisen tulee kulkea samoja latuja kuin pankin liiketoiminnan eli toimia välineenä tavoitteiden saavuttamiseen.

Yrityksen visiot nähtiin paikoin etääntyneeksi päivittäisestä työstä, mutta perusarvojen merkitys tunnustettiin osana työtä taustalla vaikuttavaksi seikaksi. Haastattelujen perusteella sai välillisesti sen käsityksen, että tietyt pankkipalveluiden perusarvot eivät ole muuttuneet eivätkä välttämättä muutukaan huolimatta ympärillä tapahtuvista muutoksista. Pankkiala on toimialana edelleen vanhoillinen, hitaasti muuttuva, ja pankin tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden perusluonne ei muutu.

Viestintä ja kommunikaatio koettiin seikkana, minkä nähtiin parantuneen verrattuna tilanteeseen joitakin vuosia sitten. Sekä myynnin johdossa olevat että myyntitehtävissä olevat pitivät viestintää ensiarvoisen tärkeänä. Ilman riittävää ja ajallisesti oikea-aikaista viestintää työskentely vaikeutuu ja ongelmat lisääntyvät: tehdään vääriä tai päällekkäisiä asioita, toiminta ei ole tehokasta, kustannustehokkuus kärsii ja mikä pahinta, työilmapiiri

huononee. Tällöin syntyy epäselvyyttä toimintatavoista ja siitä, mitkä ovat yhteiset tavoitteet ja päämäärät - ei olla selvillä siitä, minne ollaan menossa.

Positiivisen työilmapiirin merkitys tuli esille monin paikoin haastatteluissa ja positiivisen hengen luominen organisaatioon nähtiin yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Ilman sitä eivät muutkaan toimenpiteet tuota tulosta. Katsottiin, että positiivinen henki syntyi ensisijaisesti onnistumisten kautta ja positiivisten palautteiden kautta. Johto näki tehtäväkseen luoda edellytykset onnistumisille, mutta viime kädessä onnistumiset ovat kiinni itsestä: motivoituminen omaan työhönsä ja oikea asenne. Oikean asenteen puuttumista ei voi korvata millään näennäiskeinolla, vaan aito asiakaspalvelualttius, myös sisäisessä toiminnassa, nähtiin kriittisenä.

10.3 Empiirisen tulosten vertailu viitekehykseen ja vastaus tutkimusongelmaan

Verrattaessa empiirisen analyysin tuloksia teoreettiseen viitekehykseen voidaan sanoa, että periaatteiltaan viitekehys vastasi empiirisiä havaintoja.

Viitekehyksessä mainittujen asiantuntijapalveluiden erityispiirteiden osalta empiirisessä aineistoissa korostuivat tietotaidon ja osaamisen hallinta sekä luottamuksen merkitys. Palvelutapahtuma nähtiin erittäin henkilösidonnaisena, jossa vuorovaikutustaidoilla ja henkilökemialla on suuri merkitys. Tuossa tilanteessa rakentui luottamus sekä palvelutuotteeseen että edustettuun organisaatioon. Erityisosaaminen nähtiin ainoastaan vuorovaikutuksen välineenä. Tiimityö katsottiin oleelliseksi osaksi jokapäiväistä työtä, jolloin jaetaan tietoa ja osaamista. Asiantuntijapalvelun lopputulemaan liittyvää epävarmuutta tai riskiä ei koettu erikoispiirteeksi vaan osaksi palvelutuotetta, joka on hallittavissa vakioituilla prosesseilla ja asiakkaan asianmukaisella informoimisella.

Palveluiden myyntityön johtamisessa korostuivat empiirisen aineiston mukaan positiivisen työilmapiirin luominen ja onnistumisen hetket, jotka kantoivat tarvittaessa ”huonojen päivien” ylitse ja loivat toleranssia kestää organisaatiossa mahdollisesti esiin tulevia tyytymättömyyden aiheita. Empiirisen analyysin perusteella myös kommunikaation ja viestinnän painoarvot olivat suuret. Ilman riittävää ja oikea-aikaista viestintää ei rakenneta asiantuntijuudelle sopivinta ilmapiiriä. Osittain empiria tuki väittämää, että asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii johtajuudelta enemmän joustoa ja tasa-arvoa. Jonkin asteinen konsultoiva johtamistyyli lienee tilanteesta riippuen sopivin. Menestyksekkäs myyntityö vaatii kunnon kannustinjärjestelmiä tavalla tai toisella, jotka mahdollistavat

palkitsemisen hyvästä työstä. Empirian mukaan asianmukaiset palkkausjärjestelmät lisäisivät tyytyväisyyttä myös myyjien joukossa. Haasteena palveluiden johtamisessa koettiin ylhäältä annettuna tulevat myyntitavoitteet ja ajoittain liian tuotelähtöiset myyntitavoitteet, jotka aiheuttivat turhautumista alitettujen myyntitavoitteiden muodossa. Toisaalta myyntityössä onnistuminen edellyttää luontaista myyntihalukkuuttakin.

Kun tutkimusongelmana oli saada selville, miten sisäisen markkinoinnin keinoin parhaiten tuetaan myyntityötä, niin lähtökohtaisesti onnistunutta rekrytointia pidettiin ensi askeleena. Sitä kautta voidaan myyntityöhön valita niitä henkilöitä, jotka asenteensa ja palveluhalukkuutensa perusteella sopivat siihen tehtävään parhaiten. Myynnin johdossa työskentelevät painottivat toisaalta myös sitä, että menestyksenkäs myyjä ei tarkoita keskenään samanlaisia myyjiä, koska asiakkaatkin ovat erilaisia. Kysymys on siitä, että asiakkaita pitäisi osata allokoida oikein siten, että asiakkaan ja myyjän henkilökemiat sopivat yhteen. Myyntityötä tekevät painottivat henkilökemian vaikutusta ylitse muiden. Jos se ei toimi, ei millään muullakaan osa-alueella oikein pysty sitä puutetta kompensoimaan.

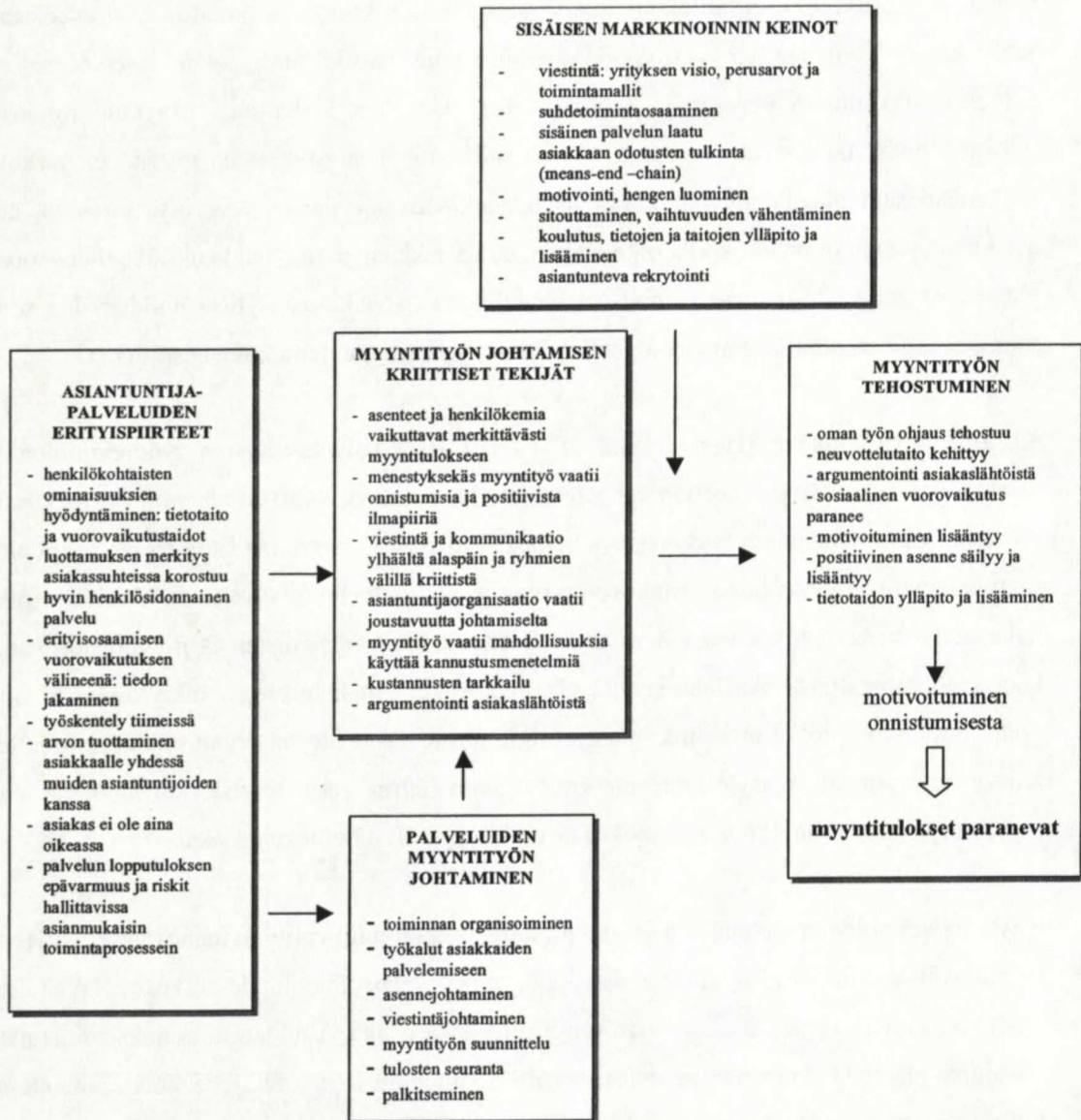
Kirjallisuuden mukaan (Heskett ym. 1997, 101-103) palveluyritysten työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys korreloivat palvelualoilla voimakkaasti (satisfaction mirror), sillä palvelun toisen osapuolen tyytyväisyys heijastuu toiseen ja kasvattaa siten toisen osapuolen tyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas motivoi asiakaspalveluun soveltuvia ihmisiä, jotka hakevat työstään onnistumisen iloa onnistuneiden asiakastapaamisten ja myyntisuoritusten kautta unohtamatta asiakaslähtöisyyttä. Teoreettisessa viitekehyksessä rekrytointia ei oltu otettu huomioon, koska tarkoituksena oli tutkia jo olemassa olevan organisaation toimintaa. Koska onnistuneen rekrytoinnin merkitystä painotettiin sekä teoriakirjallisuudessa että myynnin johtamisesta vastaavien joukossa, on se syytä lisätä viitekehykseen.

Käytännössä voidaan olettaa, että asiantuntijaorganisaation myyntityön menestyksellisyyteen vaikuttavat seikat ovat hyvin tapauskohtia, mikä vaatii johtajuudelta kokonaisvaltaista analyysia kunkin organisaation oman erityispiirteiden osalta ja niiden tarkoituksenmukaista yhteensovittamista. Empirian perusteella voitiin kuitenkin löytää tekijöitä, jotka aiheuttivat kitkaa asiantuntijapalveluiden myyntityössä. Näin ollen nämä tekijät nimettiin myyntityön johtamisen kriittisiksi tekijöiksi. Havaittiin, että keskittymällä näiden seikkojen hallintaan, voidaan saavuttaa olennaista parannusta asiantuntijapalveluiden myyntituloksiin.

Kaiken kaikkiaan viitekehys vastasi suhteellisen hyvin kohdeyrityksen tilannetta ja taustalla vaikuttavia ajatuksia. Viitekehys pysyi empiirisen analyysin perusteella periaatteeltaan samanlaisena, mutta parannuksena entiseen malliin ”Myyntityön johtamisen ongelmat” –

mallin osa vaihdettiin ”Myyntityön johtamisen kriittiset tekijät” –osaksi. Keskittymällä näiden kriittisten tekijöiden hallintaan ja tarkkailuun, joiden ratkaisematta jättäminen aiheuttaa haittaa myyntityöhön, voidaan empirian perusteella tehokkaasti parantaa sisäisen markkinoinnin keinoin myyntityön laatua ja tulosta.

Kuvio 20. Tarkennettu malli asiantuntijapalveluiden myynnin johtamisen kehittämisestä sisäisen markkinoinnin avulla



10.4 Suosituksia liikkeenjohdolle ja jatkotutkimukselle

Tutkielman tulokset paljastivat sen, kuinka asiantuntijapalvelut koetaan hyvin henkilökohtaiseksi palveluksi. Erityisesti tiimityön merkitys asiantuntijuuden hyödynnettävyyden kannalta korostui. Myyntityön onnistumisen kannalta vuorovaikutustaidot ja henkilökemia saivat suuren painoarvon, asiakassuhde perustui luottamuksen olemassaoloon ja arvostukseen pöydän molemmin puolin.

Lisäksi tutkielman tulokset vahvistivat sen, että myyntityön onnistumisen edellytyksinä ovat positiivinen työilmapiiri ja myyntityön onnistumisen hetket, koska onnistumisista motivoituminen kantaa pisimmälle ja parhaiten myös haasteellisina työpäivinä.

Sisäisen markkinoinnin keinoista myyntityön tehostamiseksi korostuivat viestintä ja kommunikaatio, asiantuntijaorganisaatioon sopiva johtamistapa sekä hyvät kannustusmenetelmät hyvästä myyntityöstä.

Tutkielmassa saatujen tulosten perusteella voidaan suositella, että yrityksissä muun muassa:

- pohditaan säännöllisin väliajoin, mistä otamme omat onnistumisen hetkemme ja miten edistämme me-henkeä
- mietitään, millaista viestintää ja informaatiota organisaatiossa tarvitaan ja miten se parhaiten tulisi toteuttaa; lisäksi jatkuvasti kiinnitetään huomiota niihin tapoihin, miten organisaatiossa toteutetaan viestintää
- mietitään, miten jaamme erityisosaamisista keskenämme ja miten hyötyisimme siitä eniten, ja miten pidämme huolta oman asiantuntemuksen tasosta ja laadusta
- vaalitaan niitä tapoja, joilla asiantuntijuustieto siirretään organisaation hyväksi palvelemaan ensisijaisesti asiakasta ja asiakkaan tarpeita
- pohditaan, miten kannustetaan ja palkitaan asiantuntijoita, jotka tekevät hyvää myyntitulosta.

Tutkimuksen tarkastelukohteena oli pankkisektori. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin selvittää, millä tavoin tarkennettu viitekehys pätee toisella asiantuntija-alalla. Lisäksi olisi arvokasta paneutua syvemmin asiantuntijuuden hyväksikäyttöön yrityksissä ja kehittää malli siitä, millä keinoin asiantuntijuustietoa parhaiten siirretään organisaation hyväksi.

11 LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

- Berry, Leonard; Parasuraman, A. 1991. Marketing services – competing through quality. The Free Press. New York
- Birch, David & Young, Michael A. 1997. Financial services and the internet –what does cyberspace mean for the financial services industry ? Internet Research 07:2, s. 120-128
- Bitner, Mary Jo & Booms, Bernard H. & Mohr, Lois A. 1994. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. Journal of Marketing vol 58. October. 95-106
- Bowman, Cliff. 1998. Strategy in practice. Prentice Hall Europe.
- Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantyne, David. 1991. Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together. Butterworth & Heinemann, Oxford.
- Clarke-Hill, Colin M. ja Glaister, Keith, W. 1995. Cases in Strategic Management, 2nd ed. Pitman Publishing, London
- Dibb & Simkin 2000. Pre-Emptying Implementation Barriers: Foundations, Processes and Actions. The Need for Internal Relationships, Journal of Marketing Management, vol. 16, s. 483-503.
- Dibb & Simkin 2000. The Need for Internal Relationships. Journal of Marketing Management, vol. 16, s. 483-503
- Eriksson, M & Ropo A. 1997a. Managerial Competence of a Performing Arts Center. Conference on Research Perspectives on the Management of Cultural Industries, New York.
- Eriksson, M & Ropo A. 1997b. What is Quality in Theater Management ? AIMAC 97 Proceedings, San Fransisco
- Erkkilä, Pentti. 1984. Myyntityö. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo
- Ford, D. 1990. Understanding Business Markets: Interaction, Relationship and Networks, The IMP Group, Academic Press Limited, London
- Foxall, Gordon, ed. 1985. Marketing in the Service Industries. Frank Cass and Company Limited, London
- Gilmore, Audrey & Carson, David. 1995. Managing and Marketing to Internal Customers. Teoksessa Glynn, William & Barnes, James (toim.) Understanding Service Management. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. 295-321
- Grönfors, Martti. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. WSOY. Juva
- Grönroos, C. 1979. An Applied Theory for Marketing Industrial Services. Industrial Marketing Management, No. 1

Grönroos, Christian. 1982 a. Research Reports 8: Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Grönroos, Christian 1982 b. Miten palveluja markkinoidaan, Weilin & Göös, Espoo

Grönroos, Christian. 1997. Value driven relational marketing; from products to resources and competences. *Journal of Marketing Management* 1997 Vol. 13, No. 5, 407-439

Grönroos, Christian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY, Porvoo

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo

Grönroos, Christian & Raija Järvinen toim. 2001 Palvelut ja asiakassuhteet, Kauppakaari Oyj, Vantaa

Gummesson, E 1987 Lip Services – A Neglected Area in services marketing, *Journal of Service Marketing*, NO 1

Gummesson 1994. Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5 s. 5-20

Gwinner, Kevin P & Gremler Dwayne D & Bitner, Mary JO 1998. Relational Benefits in Service Industries: the Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* vol 26:2 Spring. 101-114

Heskett, James & Sasser, Earl & Schlesinger, Leonard. 1997. The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. New York, The free Press

Hill, J. & Neeley, S. 1988. Differences in the consumer decision process for professional vs. generic services. *Journal of Services Marketing* 2:1, 17-23

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1980. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Hogg, Carter & Dunne 1998. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture, *Journal of Marketing Management*, vol 14. S 879-895

Hyvönen, Saara & Vanhala, Sirkka. 1994. Tutkielman laatiminen hallinnossa ja markkinoinnissa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Opetusmoniste O-34

Johnston, Robert. 1995. The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. *International Journal of service industry. European Business Review* 95.1, s.24-31

Karlöf, Bengt. 1995. Johtamisen käsitteet ja malli. *Ekonomia-sarja. WSOY:n graafiset laitokset*, Porvoo

Karlöf, Bengt. 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. *Ekonomia-sarja. WSOY*, Porvoo

Kotler, Philip. 1980. Principles of Marketing. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Kotler, Philip. 1988 Marketing Management. 6th edition. Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Kotler Philip. 1994. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice-Hall Inc New Jersey

Kotler Philip & Paul N. Bloom 1984. Marketing Professional Services. Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

Fisk, P, 1981, Toward a consumption/evaluation process model for services ja Donnelly, J. & George, W: Marketing of Services, AMA Proceedings Series.

Launis, K. 1995. Asiantuntijoiden yhteistyö perusterveydenhuollossa. Käsitteitä ja arkikäytäntöjä. STAKES. Tutkimuksia 50. Jyväskylä: Gummerus

Launis, K 1989. Ongelman ratkaisun kehittäminen asiantuntijatyössä. Tutkimus- ja kehittämisraportteja 2. Helsinki: Orienta-konsultit

Lecklin, O. 1998. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lehtinen, R. Jarmo, Storbacka Kaj. 1986. Palvelujohtaminen – teoriaa ja käytännön esimerkkejä. Arvi. A Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.

Leong, Keong G. & Stonebraker, Peter W. 1989 Operations Strategy: Focusing competitive excellence. Boston MA Allyn and Bacon.

Levesque, Terrence & McDougall, Gordon H.G. 1996. Determinants of customer satisfaction in retail banking. International Journal of Bank Marketing 14:7, s.12-20

Lings & Brooks. 1998. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing, Journal of Marketing Management, vol 14, S, 325-351

Looy Van, Bart, Dierdonck, Van Roland, Gemmel Paul. 1998. Service Management, An Integrated Approach, Financial Times Management, London.

Lovelock, C.H. 1983: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight, Journal of Marketing. American Marketing Association, Summer, ss. 11-12

Mohr-Jackson, Iris. 1998. Managing a total quality orientation: Factors affecting customer satisfaction. Industrial Marketing Management. Vol. 41, No.4, 109-126

Moutinho, Luiz & Smith, Anne. 2000. Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking. International Journal of Bank Marketing 18:3, s.124-134

Mowen, John C., Consumer Behaviour. 1995. Prentice-Hall Inc. New Jersey

Normann, Richard. 1984. Palveluyrityksen johtaminen. Weilin+Göös. 1985

Norman, Richard & Ramirez, Rafael. 1993. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. Harvard Business Review, July-August, 65-77

Nurmio, Aarne. 2000. Strategian filosofiaa ja käytäntöä. LIFIM Progress – LIFIMin tiedotuslehti 1/2000. 3-5

Näsi, Juha. 1989. Strategisen kolmion salaisuus. Talouselämä 12/1989, 66-68

- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry, L. 1985 "A Conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Spring, s. 12-40
- Parasuraman, A. & Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. 1991. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review* Spring vol 32: 3. 39-48
- Paulin, Michele & Ferguson, Ronald J. "Business effectiveness and professional service personnel", *European Journal of Marketing*, Vol.34 No. 3/4, 2000, pp 453-471
- Peck, Helen et al. 1999. *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Peter, J. Paul; Olson, Jerry C. 1996. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. 2nd ed. Richard D. Irwin Inc., Boston
- Peter, J. Paul; Olson, Jerry C. *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois 1990.
- Piercy & Morgan 1990. *Internal Marketing, making marketing happen*, Marketing Intelligence and Planning, vol. 8, s. 4-6
- Porter, Michael, E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Puohiniemi, Martti. 1995. Values, Consumer Attitudes and Behaviour. An application of Schwartz's value theory to the analysis of consumer behaviour and attitudes in two national samples. University of Helsinki. 3/1995
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30:2, s 19-30
- Reid, Allan L. *Modern Applied Selling*, Goodyear Publishing Company Inc., Santa Monica California 1981
- Remes P. (toim) Eteläpelto, A, Kirjonen, J., Lasonen J, Nuutinen A, Tynjälä P 1995. Asiantuntijaksi oppiminen. Tutkimusohjelman lähtökohdat. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Työpapereita 1.
- Reynoso & Moores. 1996. *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing
- Rust, R.T., Zahorik, A.J & Keiningham, T.L. 1995. Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing* 59:2.58-70
- Schmenner R. 1995. *Services Operations Management*. Prentice-Hall, Inc, New Jersey
- Schneider, Benjamin 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality. *Journal of Applied Psychology*. Vol 83, no 2, 150-163
- Sipilä, Jorma 1992. *Asiantuntijapalveluiden markkinointi*. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Sipilä Jorma 1996. *Asiantuntijapalveluiden tuoteistaminen*. Weilin+Göös. Jyväskylä

Sujan, Harish, Weitz A. Barton & Nirmalya Kumar. 1993. Learning, orientation, working smart and effective selling. Cambridge, MA. Marketing Institute, 1993

Swan, J.E. and Comb, L.J. "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept" *Journal of Marketing*, 40 (April 1976), p.42

Taylor, Susan & Consenza, Robert. 1997. Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, December 3-5

Thorelli, Hans B. 1977. Strategy+ Structure=Performance, The Strategic Planning Imperative, Indiana University Press.

Tuisku, Tero 1994. Christian Grönroosin haastattelu. Markkinointi ja myyntimiehet no 7.18-19

Uusitalo, Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielmaan. WSOY Juva

Vavra, Terry G. 1995. Aftermarketing: How to keep Customers for Life Through Relationships Marketing. Irwin Professional Publishing, Chicago

Vuokko, Pirkko. 1993. Markkinointiviestintä. WSOY:n graafiset laitokset, Juva

Vandermerwe, Sandra. 1994. Quality in services. The softer side is harder (and smarter). *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 2, 45-56

Webster Jr., Frederick E. 1992. The Changing Role Of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. October. 1-17

Weitz, Bart A, Castleberry, Stephen B. & Tanner, John F. 1998. Selling: Building partnership. Boston MA. Irwin McGraw-Hill.

Wikström, Solveig & Norman, Richard 1994. Knowledge and value: a New perspective on corporate transformation. London. Routledge

Wilkie, William W. Consumer Behavior, John Wiley & Sons, New York 1990

Yin, Robert K. 1989. Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications. Newbury Park-London-Delhi.

Ylikoski, Tuire 1997. Unohtuiko asiakas ? Ky-palvelu Oy, Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 1996. Services Marketing. McGraw-Hill Book Co, Singapore

Zineldin, Mosad. 1996. Bank Strategic Positioning and some determinants of bank selection. *International Journal of Bank Marketing* 14:6, s. 12-22.

Sähköiset lähteet

www.nordea.fi

Haastattelut

Nordea Pankki Oyj, marraskuu 2002:

Jarkko Ahokas, Yksityispankin johtaja

Auli Koljonen, maksuliikeasiantuntija

Jari Ohrankämmen, johtaja

Jorma Pirinen, johtaja

Marita Vuorio, henkilökohtainen pankkineuvoja

12 LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

1. Tiedot haastateltavasta
 - Vastaajan nimi
 - Asema ja tehtävä
2. Teema-alueet:
 - asiantuntijat ja asiantuntijapalvelut
 - palveluiden myyntityö
 - palvelutyön laatu
 - henkilökohtainen myyntityö
 - asiakaslähtöisyys ja myyntitavoitteet
 - kustannustehokkuus
 - argumentointi myyntitilanteessa
 - myyntityön johtaminen
 - myyntihenkilöstön kannustaminen ja motivointi
 - sisäinen markkinointi
 - koulutus, tietotaidon ylläpito
 - viestintä
 - sitouttaminen, työilmapiiri
 - asiantuntijapalveluiden voittajajäritys